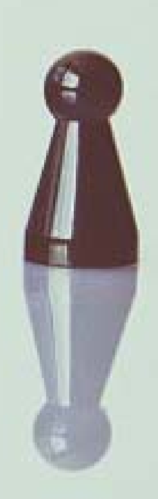
ميثاق القيادة

صفات القائد البارع

VINCE MOLINARO


ميثاق القيادة

صفات القائد البارع

ميثاق القيادة

صفات القائد البارع

تأليف

VINCE MOLINARO

ترجمة

أميرة محمد إبراهيم

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2020

حقوق الطبعة الإنجليزية

English Edition Copyrights

The leadership contract: the fine print to becoming an accountable leader / By: Vince Molinaro

WILEY

This edition first published in 2018

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: ميثاق القيادة

صفات القائد البارع

تأليف: Vince Molinaro

ترجمة: أميرة محمد إبراهيم

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2020

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر

8 أ شارع أحمد فخري

Arab group

مدينة نصر - القاهرة - مصر

تليفون: (00202) 23490242

فاكس: (00202) 23490419

الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg

E-mail: info@arabgroup.net.eg

E-mail: elarabgroup@yahoo.com

مولينارو، فينس.

ميثاق القيادة: صفات القائد البارع/ تأليف: فينس مولينارو؛ ترجمة: أميرة محمد إبراهيم.

القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2020 - ط1

344 ص: 17×24 سم

الترقيم الدولي: 978-977-722-168-9

1- القيادة الإدارية.

أ- إبراهيم، أميرة محمد (مترجمة)

ب- العنوان

ديوي: 658,409

رقم الإيداع: 17471/ 2019

منحة الترجمة

Translation Grant

صندوق منحة الشارقة للترجمة

Sharjah Translation Grant Fund

تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق

إهداء إلى

زوجتي إليزابيث

أشكرك لأنك جعلتني شخصًا أفضل، سواء كزوج أو أب لأبنائنا.

أبنائي ماتيو وتوماس وأليسا

أشكركم لأنكم مصدر إلهامي ومرحي اليومي.

والديَّ كاميلو وماريا

أشكركما على دعمكما المستمر حتى أحقق أحلامي وأهدافي.

المحتويات

تمهيد

بصفتـــي الرئيس التنفيذي لشركة «أديكو جروب»، الرائدة في مجال توفـير حلول القوى العاملة حول العالم، ألحظ التغيرات العميقة التي تؤدي إلى تحول الأعمال وســوق العمل في جميع أنحاء العالم. فقد أدت الأتمتة (الميكنة) والروبوتيِّات، والذكاء الاصطناعي إلى إحداث تغيير هائل في نماذج الأعمال، وتنامي ما يطلق عليه «اقتصاد الأعمال الحرة/Gig Economy» الذي حول القوى العاملة وغيّر طبيعة العلاقات في العمل. لذلك لا يوجد وقت أكثر أهمية عن الآن لترسيخ ثقافة قيادة قوية داخل المنظمات.

وعلى الرغم من تزايد مطالبة العالم عامة والمؤسســات خاصة بوجود قيادة قوية وواضحة، هناك علامات مقلقة تشير إلى الاضطراب في كل من الأعمال والسياسة. وعلى الرغم من الاســتثمارات الضخمة للعديد من الــشركات في مجــال تطوير القيادة، يرى العديد من تلك الشركات أن غالبية القادة لديها لا يتمتعون بالمهارات المطلوبة للارتقاء بشركتهم ودفعها نحو المستقبل.

ولهذا السبب فإنه من دواعي سروري البالغ أن أكتب هذا التمهيد للطبعة الثالثة من كتاب «فينيس» الأكثر مبيعًا «عقد القيادة». لقد كتب الكثيرون عن القيادة، وأهميتها، وتحدياتها، لكن القليل من الكتاب يمكنه تناول هذا الموضوع بطريقة مقنعة ومدعومة بالأدلة الموثوق بها مثل «فينيس»؛ وهو ما تأكد عند إصدار هذه الطبعة الثالثة الموسعة والمحدثة من عمله الأكثر شهرة.

وكما وضح لنا الكاتب، أن الحل يتمثل في الحاجة إلى أن يكون القادة مسؤولين حقًا. يقدم هذا الكتاب أفكارًا مقنعة وعملية يمكن للقادة العمل بها وتستطيع المنظمات وضعها حيز التنفيذ. حيث تم تطبيق هذه المقترحــات وكان لها عظيم الأثر في العديد من الشركات حول العالم، بما في ذلك داخل شركة «أديكو جروب» نفسها.

حيث تقلد «فينيس مولينارو» ـ الذي يتمتع بخبرة أكثر من 20 عامًا في تقديم الخدمات الاستشارية للشركات والمديرين التنفيذيين ـ منصبًا قياديًا كمفكر استراتيجي. بصفته المدير الإداري على نطاق عالمي لممارسات التحول في القيادة بشركة «لي هيشت هاريســون» وهي تابعة لشركة «أديكو جروب» وتعمل في مجال تطوير المواهب المتخصصة والانتقال الوظيفي، تميز «فينيس» بموقع فريد مكنه من دراسة القيادة ومخاطرها عن كثب، وذلك بفضل عمله مع قادة بعض الشركات الأكثر تفكيرًا تقدميًا في العالم.

إلان ديهيز

الرئيس التنفيذي، أديكو جروب.

مقدمة

ما معنى أن تكون قائدًا؟ أؤمن أن هذا السؤال يجب أن يجيب عليه كل من يتولى دورًا قياديًا.

لماذا؟ لأن معنى القائد اختلف تمامًا اليوم عما كان عليه قبل جيل مضى. ولعلك تعلم جيدًا مدى صحة ما أقوله. فالعالم الذي تتولى فيه القيادة اليوم أكثر ديناميكية وتعقيدًا بكثير.

بل يوجد المزيد حول هذا الأمر. فمنذ إصدار النسخة الأولى من هذا الكتاب في عام 2013، واصلت ملاحظة العلامات الدالة على أن القيادة مازالت تعاني من المشكلات. فلتتأمل بعضًا من الأمثلة التالية:

- يشعر مؤسس وكبير المديرين التنفيذيين لشركة «سيليكون فالي» بالحرج الشديد على الملأ بعدما تسرب تسجيل فيديو له وهو يضايق موظفًا ويقلل من شأنه أمام الجميع. فقد يترك العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين والموظفين أعمالهم نتيجة للثقافة المؤسسية الخانقة داخل المنظمات.
- خروج ملايين الأشخاص إلى الشوارع للاحتجاج على أعمال الرشوة والفساد من قبل كبار المسؤولين التنفيذيين والقادة السياسيين. مما يؤدي إلى عزل رئيس البلاد.
- يفقد مبتكر سابق رائد في مجال التكنولوجيا سيطرته على السوق في غضون أشهر قليلة وهو الآن يصارع من أجل البقاء.

- يضطر المدير التنفيذي لأحد متاجر التجزئة إلى الاستقالة نتيجة لعلاقة غير لائقة مع زميل له في العمل. تتم الإطاحة بمؤسس ورئيس مجلس إدارة نفس الشركة بعد اكتشاف علمه بالعلاقة غير اللائقة وأنه لم يبادر بإبلاغ باقي المجلس.

- توجيه الاتهامات لما لا يقل عن 18 من المديرين التنفيذيين ذوي الصلة بمنظمة دولية كبرى لمشاركتهم في ثقافة الفساد المنظم والمستمر.

- كشفت دراسة عالمية أجرتها إحدى شركات الأبحاث الكبرى أن 51 % من القادة تخلوا عن مسؤولياتهم؛ بمعنى أنهم يحضرون يوميًا إلى أعمالهم ولكنهم بالكاد يهتمون بالمهام الموكلة إليهم وبمن يعملون معهم وبشركتهم.

- توصلت شركة أبحاث أخرى أن ما يقرب من ثلثي عامة السكان ليس لديهم ثقة في أن القادة الحاليين يمكنهم مواجهة التحديات التي تواجهها بلادهم. علاوة على ذلك، تراجعت مصداقية الرؤساء التنفيذيين بمقدار 12 نقطة خلال عام واحد لتصل إلى نسبة 37 % فقط.

فما الذي يحدث من حولنا؟

أصبحت قصص القيادة غير الفعالة والفساد والفضائح شائعة للغاية لدرجة أننا أصبحنا لا نتفاعل معها أو نعرها اهتمامًا بعد الآن. لقد تلاشت ثقتنا بكبار القادة. أظهرت الدراسات الاستقصائية الواحدة تلو الأخرى انخفاض معدلات مشاركة الموظفين بشكل دائم ومؤلم. ويذكر العديد من المديرين أن الجيل الجديد من العاملين لا يشعرون بالتحفيز رغم كفاءتهم، بينما يرى الكثيرون من جيل الألفية أنهم ببساطة غير مهتمين بالارتقاء في السلم الوظيفي بالطريقة التقليدية. إنهم يسعون لإيجاد الهدف والمعنى والإلهام بأعمالهم. لكنهم لا يجدونها. عندما يبدأ الجيل زد/Generation Z أو جيل ما بعد الألفية في الالتحاق بسوق العمل، سيرتفع سقف توقعاتهم من القادة أكثر. وفي نفس الوقت، تشعر أنت وزملاؤك بالإرهاق والتشتت في عشرات الاتجاهات مرة واحدة.

وهذه ليســت مشكلات منفصلة. فأنا أعتقد أن كل تلك المشكلات جزء من أزمة واحدة؛ الأزمة التي تنفق الشركات في جميع أنحاء العالم ما يقدر بنحو 65 مليار دولار على محاولة حلها. ولكن للأسف لم تحقق هدفها بعد.

وتتمثل الأزمة في القيادة

فنحن نعيش عالم اليوم الأكثر تعقيدًا من أي وقت مضى، والمتغير بوتيرة أسرع من أي وقت مضى، ويتميز بشفافية مطلقة عن أي وقت مضى، لذلك فإننا في أمس الحاجة إلى أن يكون قادتنا أقوى من أي وقت مضى. ولكن للأســف القادة ليســوا كذلك. بل هم من يخذلوننا. لأنهم غير مسؤولين وليسوا جديرين بالثقة. لذلك أصبنا بخيبة أمل.

فعلى مدار كل السنوات التي كنت أفكر فيها بالقيادة وأتحدث عنها، أدركتُ الحاجة الماسة لوجود قادة مسؤولين بحق؛ وأن هذا هو التحدي الأساسي الذي تواجهه المنظمات اليوم. كما أن ذلك نفسه ما يشكل صلب كل مشكلة أخرى نواجهها.

«إن مفهوم المسؤولية لا يقل أهمية عن مفهوم القيادة، لذلك يجب أن يكون كل من يُمنح السلطة على قدر المسؤولية». ذكر هذه الملاحظة «جون و. غاردنر» وزير الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية السابق أثناء فترة حكم الرئيس «ليندون جونســون»، في كتابه «عن القيادة ـOn Leadership»، الذي نشرته الصحافة الحرة في عام 1990. لقد أدرك بوضوح في كتابه منذ ثلاثين عامًا العلاقة الوثيقة بين المسؤولية والقيادة . ومع ذلك، فمن الواضح عندما ننظر إلى أزمة القيادة التي نواجهها اليوم، علينا أن ندرك أيضًا أنها أزمة مسؤولية.

حيث أننا لدينا ـ بكل بساطة ـ فجوة كبيرة في المسؤولية القيادية، وهي مشكلة عالمية في مجتمعنا، وفي الشركات، وفي السياســة. إن المســؤولية القيادية الحقيقية هي الطريقة الوحيدة لبناء منظمة تستطيع ليس فقط البقاء في عالمنا الذي يزداد تعقيدًا، بل أيضًا تستطيع النمو والازدهار. ومع ذلك ـ واستنادًا لما قمت به من أبحاث- يُعد هذا تحديًا يوجد القليل من المنظمات التي تواجهه بشكل مباشر وعاجل.

لقد استمررتُ في دراسة القيادة على مدار كل مسيرتي المهنية تقريبًا. فعندما كنت موظفًا، عملتُ مع بعض القادة العظماء وغير العظماء. وأعلم يقينًا مدى تأثير القيادة على مشاركة الموظف وعلى مستوى الأداء التنظيمي. ومن خلال دراستي وأبحاثي الأكاديمية، ركزتُ على تعلم ما يميز القادة العظماء القلائل حقًا عن العديد من القادة أصحاب الأداء المتواضع. وبصفتي مستشارًا عملتُ مع مئات من القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم. كما أنني توليت أيضًا أدوارًا قيادية؛ فتدرجت من مدير بالخطوط الأمامية بالشركة إلى مستوى الإدارة الوسطى كما أصبحت قائدًا ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). وأعلم جيدًا على المستوى الشخصي مدى صعوبة القيادة إذا أردت أن تمارس القيادة بشكل جيد باستمرار. وأنا أعلم أيضًا إلى أي مدى يكون ذلك أمرًا رائعًا عندما تستطيع تحقيق ذلك.

خلال السنوات القليلة الماضية، كان لي شرف التحدث إلى القادة أمثالكم في جميع أنحاء العالم. وتأكدتُ من خلال تلك المحادثات أن المسؤولية القيادية مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للأعمال في جميع المؤسسات تقريبًا.

بعد فترة من الزمن، قمت بإعداد تنبيه «جوجل» لكلمة المسؤولية. واتضح على الفور من نتائج البحث أن العالم في حاجة ماسة إلى مفهوم المسؤولية الحقيقية. حيث قرأتُ عن العديد من الصيحات المطالبة بتحقيق المسؤولية في القطاع المصرفي، ومن خلال منظور حوكمة الشركات، وفي مجال التعليم، وكذلك نفس المطالبة من قبل كافة المستويات الحكومية؛ مثل القطاع العسكري، وفي مجال الرعاية الصحية، وقوات الشرطة، ووسائل الإعلام. وبذلك يمكننا تصور مدى الحاجة إلى المسؤولية على كافة الأصعدة. فبغض النظر عن أي قطاع من قطاعات المجتمع تبحث فيه، ستجد أنه يفتقر إلى المسؤولية الحقيقية. كما اتضح أيضًا أنه على ما يبدو يوجد الكثير من الحديث حول الحاجة إلى المسؤولية بينما لا يوجد سوى القليل من الأفعال لتحسين الأوضاع. كما أنني أجد باستمرار نفس الحراك داخل المنظمات. حيث يرغب أكثر من مدير تنفيذي ممن أعمل معهم في تحقيق المسؤولية الحقيقية داخل مؤسسته، ولكن تطبيق ذلك على أرض الواقع ليس أمرًا هينًا على الإطلاق.

كما أنني أدركتُ أننا ندفع ثمنًا باهظًا بسبب وجود قيادات سيئة. منذ فترة، شاركت في برنامج حواري إذاعي. حيث طُلب مني مشــاركة أفكاري فيما يتعلق بكيف فقد الكثيرون الشعور بالثقة والمصداقية مع قادتهم ولماذا حدث ذلك.

وكانت صدمتي شديدة أثناء البرنامج الإذاعي عندما رأيت مدى تأثير هذه المشكلة على الجميع بشكل يومي. تلقى المذيع مكالمات من المســتمعين الذين كان لديهم العديد من القصص المؤثرة للغاية المتعلقة بمدى شعورهم بخيبة الأمل على المستوى الشخصي بسبب القادة غير الأكفاء وغير الفاعلين. وعبّر معظمهم بسخرية وخيبة أمل كبيرة عن تجاربهم المتعلقة بالقيادة.

تلقينا مكالمة من سيدة اسمها «ماريان» التي ذكرت أنها تركت عملها مؤخرًا هربًا من قائد فظيع. وارتعــش صوتها وهي تصف هذا القرار المـؤلم. فقد كانت انفعالاتها لا تزال قوية. فتركها لوظيفتها خطوة شجاعة حقًا؛ ولكنها باتخاذها هذا الموقف أوضحت مدى الضرر الذي يعود على المنظمة جراء وجود قيادة سيئة. للأسف أحست «ماريان» أنه ليس أمامها خيار سوى الاستقالة.

أعتقد أنه كان من الممكن منذ جيل مضى أن تستمر الشركة مع وجود قيادة متواضعة. فقد تقلد مواليد ســنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية المناصب في معظم أماكن العمل وكان لديهم قدرة أكبر على التأقلم مع القادة غير الأكفاء وغير الفعالين. وعلى الرغم من أن ذلك يصعب تصديقه؛ فقد كان التسامح مع القيادة السيئة يُعد وسام شرف على صدورهم.

ولكن الأعمال في عالمنا اليوم تختلف عن ذلك كثيرًا. فالجميع يتوقعون المزيد من القادة. ويطالبونهم كذلك بتحمل المســؤولية القيادية بشكل أكبر. فالآن يتقلد الوظائف في جميع أماكن الأعمال جيل جديد لن يتقبل بشــكل عام القادة غير الأكفاء أو القادة المتواضعين مثل ما فعل الجيل الماضي. بل أنهم سيفعلون كما فعلت ماريان ويغادرون أعمالهم فحســب. والموظفون الذين سيختارون البقاء في منظماتهم سيصبحون ببساطة غير فاعلين. فهم بكل تأكيد سيأتون إلى أعمالهم كل يوم ولكنهم سيفعلون ذلك دون التزام حقيقي تجاه مسؤولياتهم.

فأنا أتحدث مع القادة كل يوم وألاحظ أنهم يدركون أن العالم قد تغير من حولهم؛ حيث يشعر بعضهم أنه غير متكيفين مع هذا التغيير. بينما يعتقد آخرون أن هناك خطأ أساسيًا فيما يتعلق بطريقة تفكيرنا بالقيادة. فهم يدركون أن منظماتهم تكافح من أجل مواكبة تطورات العالم المتغير، كما يعلمون أنهم من يأسهم يقفون دون حراك. فعندما يكون كل ما يجب عليك القيام به أمرًا عاجلًا، تبدو الأشياء الأخرى مثل الإلهام والتحفيز رفاهية. تشعر وكأن الأمور المتعلقة بالقيادة هي مجرد: أمور تُعد منفصلة ويمكنك القيام بها من زاوية مكتبك أو أمور شكلية تقوم بها من واقع منصبك.

لكن القيادة ليست ترفًا. فلا يمكنك الاستكانة أو قبول الأداء الضعيف وإلا ستخاطر بأن تصبح قائدًا عاجزًا وغير كفؤ. فمؤسستك تحتاج الآن أكثر من أي وقت مضى إلى قادة عظماء على جميع المستويات. وعليك السعي لتكون أفضل قائد ممكن.

الضغوط التي يواجهها القادة اليوم

السبب وراء تلك الضغوط واضح؛ فالعالم أصبح أكثر تحديًا وصعوبة. وبصفتك قائدًا، ستواجه ضغوطًا الآن أكثر من أي وقت مضى. لنلقِ نظرة على بعض الأمثلة البارزة:

1 - الضغوط التي تواجهها لتتميز مؤسستك: سواء كانت شركة تابعة للقطاع الخاص أو مؤسسة تابعة للقطاع العام، تسعى كل مؤسسة إلى التميز عن غيرها. فجميع المؤسسات لديها منافسون أقوياء؛ والجميع يتنافس بشدة من أجل الحصول على حصة في السوق أو حصة من التمويل الحكومي. وهذه المنافسة شرسة للغاية. فمهما كانت الميزة التنافسية التي تعتقد أنها تجعلك مختلفًا عن الآخرين، ستجد أن هذه الميزة لن تستمر إلا لفترة قصيرة لأن المنافسين يحاكونك ويتفوقون تقريبًا كل يوم. لذلك ستواجه ضغوطًا شديدة من أجل الابتكار والبحث عن طرق جديدة تستطيع من خلالها البروز والتميز بين المتنافسين.

2 - الضغوط الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية: ستواجه ضغوطًا هائلًا لتنفيذ الاستراتيجية. وإذا كنت تقلدت القيادة منذ فترة، فستعلم جيدًا مدى صعوبة القيام بذلك. يصبح تحقيق النجاح شاقًا للغاية أمام العديد من المنظمات. حيث تُظهر نتائج الأبحاث بشكل متكرر أن نسبة المؤسسات التي تنجح في تنفيذ استراتيجيتها لا تتعدى من 10 % إلى 30 % فقط. أعتقد أن السبب في ذلك هو أن العديد من المنظمات لا تقدر تمام التقدير العلاقة العميقة بين الاستراتيجية والقيادة. مثل هؤلاء القادة الذين يضعون الاستراتيجية ويحتاجون إلى العمل سويًا لتسير المنظمة على خطى هذه الاستراتيجية. بحيث يحتاج القادة إلى التأكد من أن الجميع على مختلف مستوياتهم بداية ممن يشغلون الخطوط الأمامية بالشركة إلى فريق القيادات العليا يتفهمون الخطة جيدًا. لأنه إذا أخفق القادة في الوفاء بهذه المسؤولية، فسيحدث العديد من الثغرات أثناء تنفيذ الاستراتيجية.

3 - الضغط من أجل قيادة الشركة نحو التغيير التحولي: يشير تقرير أصدرته مؤخرًا «مجموعة بوسطن الاستشارية» Boston Consulting Group بعنوان «دليل القادة للتحول الدائم»[1]، إلى أن القادة اليوم غالبًا ما يشعرون كأنهم يركضون بأقصى سرعة على مشاية كهربائية تعمل بالسرعة القصوى. إن فكرة التحول «الدائم» تعكس حقيقة ما أسمعه باستمرار من القادة الذين أعمل معهم. فهم يعملون من خلال نوع من أنواع التحول شديد التعقيد. ثم يظهر أمامهم مستجدات تحتاج منهم القيادة نحو تحقيق المزيد من التغيير. تمامًا كما عبر عن ذلك أحد القادة: «نحن لا نتحمل مسؤولية مشروع واحد للتحول الكبير؛ بل نشعر أننا نقوم بعشرة مشروعات في آن واحد».

4 - الضغوط من أجل خلق قيم راسخة: ستقع تحت ضغوط أيضًا للتعامل مع التوقعات المتزايدة باستمرار من العملاء ومجالس الإدارة والمساهمين. وستخضع لمراقبة وتدقيق شديدين.

5 - فالعملاء يبحثون عن القيمة العالية وسيذهبون إلى أي مكان للحصول عليها. ويصبح ولاء العملاء سريع الزوال. حيث يريد مجلس الإدارة والمساهمون زيادة قصيرة الأجل في سعر السهم وطويلة الأجل بالنسبة لقيمة المشروع وهذه ليست ضغوطًا هينة على الإطلاق ويجب على القادة الكبار تحملها.

6 - الضغوط من أجل بناء المواهب المستقبلية: فلا يمكنك التركيز على الحاضر فحسب. بل أنت مطالب ببناء الجيل القادم من القادة. فهناك تحدٍّ كبير أمامك يتمثل في أنه بعد سنوات من الحد من التكاليف والقوى العاملة، تدرك المنظمات الآن أن هناك فجوات كبيرة في سلم الوظائف القيادية وخطط تعاقب القادة. فيما يبدو أن الجميع يدركون أخيرًا أهمية القيادة. وتتشكل المشكلة في وجود جيل جديد من الموظفين لا يحرصون بالضرورة على تولي أدوار قيادية. كما أن هناك اتجاهات ديموغرافية تقف أمام تحقيق ذلك. كما يرغب العديد من هؤلاء الموظفين الشباب في العمل مع القادة الذين يعجبون بهم فحسب والذين يوفرون فرص عمل مثمرة بالنسبة للشباب.

فإذا كنت مثل باقي القادة الذين أعمل معهم يوميًا، فستشعر على المستوى الشخصي بتأثير كل هذه الضغوط. وستشعر بالغموض المتزايد داخل بيئة عملك. كما يمكنك الشعور بشدة المراقبة والتدقيق الذي عليك أن تخضع له. وستدرك المستوى العالي من المسؤولية الذي تقع على عاتقك لإنجاح مؤسستك. وستكون على دراية تامة بضرورة التأثير على العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الآخرين.

خذ لحظة وتفكر في هذه الضغوط الخمسة. وكيف تؤثر عليك أثناء تأديتك لدورك القيادي؟

تحديث مفهوم القيادة لتلبية التوقعات المتزايدة

ففي ظل كل هذه الضغوط جمعاء، أصبح من الواضح أن النماذج القديمة للقيادة لن تجدي نفعًا الآن. فقد آن الأوان لتحديث مفهوم القيادة لتتماشى مع العالم الجديد الذي نعيش فيه.

فما كان ينجح في الماضي لن ينجح في المستقبل. علينا جميعًا أن نبدأ في مطالبة أنفسنا بالقيام بالمزيد كقادة. لأنه أصبح واضحًا على مختلف أنواع الأعمال الخاصة بالعملاء ممن تعاملتُ معهم أن هناك توقعات متزايدة ينتظرها الجميع من القادة، بل أن الجميع يتوقع المزيد من كل واحد منا من خلال ما يقوم به من أدوارٍ قيادية.

فعلى سبيل المثال، منذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب في عام 2013، واصلتُ أنا وفريقي متابعة تقديم البرامج التي تستمر ليوم واحد لتقديم كتاب «عقد القيادة» للآلاف من القادة حول العالم.

ونبدأ في كل مرة الجلسة بتدريب بسيط؛ حيث يجب على المشاركين الإجابة على السؤال التالي: ما معنى أن تكون قائدًا حقيقيًا في عالمنا اليوم؟ وإليكم أهم ما في الموضوع؛ يجب عليهم الإجابة على السؤال باستخدام كلمة واحدة فقط.

وفيما يلي أهم الصفات التي ذكرها القادة في إجاباتهم: يجب أن يكون القادة اليوم ملهمين، وجديرين بالثقة، ويتحلون بالشجاعة، وسريعي الاستجابة، ومتواضعين، ويتحلون بالشفافية، وقادرين على اتخاذ القرارات، ومتعاونين، ومرنين، ومخاطرين، واستراتيجيين، وأصحاب رؤى، ويمتازون بالنزاهة، والاستباقية، وأعضاء فريق نشطين، وواثقين من أنفسهم، ومسؤولين.

وبعد ذكر القادة للصفات المختلفة، يقوم منسق الفعالية بتجميعها على لوح ورقي قلاب. مما يشجع المشاركين على إضافة المزيد من الصفات إلى القائمة على مدار اليوم أثناء تناول الأفكار الجديدة. وفي نهاية اليوم، تتسع القائمة التي بدأت بـ 15 أو عشرين كلمة لتشمل خمسين أو ستين كلمة، بل في بعض الأحيان قد تصل إلى سبعين كلمة أو أكثر. وتُعد هذه القائمة المطولة من الصفات هي الإجابة لهذا السؤال: ما معنى أن تكون قائدًا حقيقيًا في عالمنا اليوم؟

عندما أنظر إلى هذه القوائم من صفات القادة تُصيبني الدهشة دائمًا حول بعض الاتجاهات. أولًا، من اللافت للنظر مدى اتساق الكلمات المذكورة على مستوى مختلف دول

العـالم. حيـث يبدو أنه بغض النظر عن المكان الذي نقدم فيه البرنامج التدريبي للقادة؛ لدي الجميع نفس الطريقة الشـائعة للتفكير حول معنى أن تكون قائدًا في عالمنا اليوم. ثانيًا، يظهر جليًا من الحجم الهائل للكلمات التي يذكرها المشـاركون أن هناك توقعات كبيرة للغاية من القادة. لذلك أن تكون قائدًا ليس أمرًا سهلًا على الإطلاق. فهو دور صعب للغاية. والتوقعات مرتفعة جدًا. ثالثًا، هذه التوقعات لجميع القادة، بغض النظر عن مستواهم في المنظمة. فهذه التوقعات لا تخص الرؤساء التنفيذيين أو القادة في المستوى التنفيذي فحسب. في واقع الأمر، قمنا مؤخرًا باستطلاع رأي شمل مديري التوظيف من جميع أنحاء العالم لتحديد توقعاتهم وتصنيفها من خلال 21 من الكفاءات المختلفة تشمل ثلاثة مستويات من الإدارة: الخطوط الأمامية، والإدارة الوسـطى، وكبار المسؤولين التنفيذيين. أظهرت النتائج أنه على الرغم من أن الجميع يتوقع المزيد من كبار القادة إلا أن القادة في المستويات الأخرى من السلم الوظيفي بالمؤسسة لا يتم إعفاؤهم من المسـؤولية ويطالبهم الجميع بأن يحسّنوا أداء أدوارهم ووظائفهم. وفي بعض الأحيان يُتوقع منهم أن يكونوا بنفس جودة كبار المسؤولين التنفيذيين. لقد طرحنا السؤال: «إلى أي مدى تعتبر هذه الكفاءات الأساسية الخاصة بالقيادة هامة عند تقييم المديرين؟» أظهرت نتائج الاستطلاع بشكل ملحوظ اتساق التوقعات الخاصة بكفاءات القيادة الأساسية بطريقة يصعب تصديقها على كافة مستويات القيادة بداية من الخطوط الأمامية وصولًا إلى القيادات العليا داخل المنظمة.

والآن عندما أنظر إلى تلك القوائم من الصفات المطلوبة بالقائد وأتأمل تلك التوقعات العالية، أتساءل كثيرًا: هل يمكن لأي شخص أن يقوم بكل ذلك باستمرار وبطريقة جيدة على مدار كل يوم من أيام الأسبوع في نفس الوقت الذي يتولى فيه مسؤولية القيادة؟

في آخـر يـوم العمل، ما يلي هو ما يجب عليك تفهمه جيدًا عندما تتولى دورًا قياديًا، أو ترغب في تقلد القيادة: التوقعات مرتفعة للغاية ويجب عليك الالتزام بالوفاء بهذه التوقعات بصفتك قائدًا.

استنادًا إلى ما قمت به من أبحاث على مدار سنوات بالتعاون مع المنظمات، لاحظت التوقعات المتزايدة المطلوبة من القادة. فنحن نحتاج أن يبذل قادتنا المزيد من الجهد. وأن يكونوا أفضل. لذلك بصفتك قائدًا ستحتاج إلى تحمل المسؤولية من أجل:

- توحيد الجهود وتحقيق المشـاركة. عليك أن تستوعب جيدًا استراتيجية شركتك ودورك في تنفيذها. يجب عليك بعد ذلك توحيد جهود الموظفين وضمان مشاركتهم حتى يتمكنوا من تنفيذ الاستراتيجية بشكل فعال وبطريقة تضمن وصول القيمة في نهاية الأمر إلى العملاء والمساهمين ومجتمع الأعمال.
- التحلي بمنظور مؤسـسي شامل حيث يجب عليك تحديد النجاح على مستوى الشركة بالكامل. هذا يعني أنك سـتحتاج إلى تحقيق التعاون بين الإدارات المغلقة وتنفيذ ما فيه صالح العملاء والمؤسسة بأكملها. حيث ستحتاج إلى جعل جميع القادة داخل مؤسستك يتشاركون في نفس عقلية الشركة الواحدة.
- يجب عليك بناء علاقات. في عالمنا المتشابك والمترابط، أصبح بناء علاقات قوية أمرًا غاية في الأهمية عن أي وقت مضى. عليك أن تستثمر الوقت للتعرف على أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين. كما يجب عليك أيضًا بناء علاقات على أساس من الثقة والشفافية.
- القدرة على التعامل مع الغموض وعدم اليقين. تخلق بيئة الأعمال المعقدة بشكل متزايد اليوم الكثير من المواقف الصعبة والمخاطرة الشديدة. وتحاول العديد من الشركات التحول. ويتمثل دورك بصفتك قائدًا في توفير التركيز اللازم ومسـاعدة الموظفين على التعامل مع حالة الغموض وعدم اليقين وما تسببها من توتر، وخاصة في أوقات الاضطراب.
- العمل على تطوير القادة الآخرين. يجب أن تترك إرثًا من القيادة القوية داخل مؤسستك يتجاوز ذاتك. ويتعلق الأمر بمساعدة القادة الذين يعملون معك حتى يصبحوا أكثر قوة وبذلك يستطيعون جعل مؤسستك أقوى.

- تحديد نموذج لقيم المؤسسة. فلا يمكنك التركيز على جدول أعمالك الشخصي أو أهداف الفريق فحسب. بحيث يجب أن تتفوق رؤية المنظمة وقيمها وأهدافها على الأنا والمصلحة الذاتية. وهذا يعني ضرورة تحقيق توازن بين الثقة الشديدة بالنفس والتواضع. لذلك عليك تعلية سقف طموحاتك كقائد لأن القيادة الضعيفة لم تعد مقبولة من الآن فصاعدًا. بل إنها لا يمكن أن تكون مقبولة أبدًا.

لذلك مطلوب من جميع القادة اليوم مراجعة الطريقة التي يمارسون بها القيادة. فالأمر كله يبدأ بك أنت كقائد، ويبدأ الآن. فهل أنت مستعد؟

عقد القيادة

دعونا نبدأ بعرض هذا التشابه الوظيفي. أتعرف ما تقوم به عندما تخطط لشراء منتج أو خدمة عبر الإنترنت؟ ففي مرحلة ما من عملية الشراء، يظهر عقد عبر الإنترنت. ويجب عليك لاستكمال عملية الشراء، النقر فوق زر «موافق». تقريبًا كل العمليات عبر الإنترنت تتطلب منك هذه الموافقة، وعندما تقوم بذلك تعلم أنك توافق كذلك على صفحات ذات خط صغير للغاية ومسافات ضيقة بين السطور تُحدد مجموعة من البنود والشروط المعقدة. ومع ذلك تستمر وتنقر الزر الخاص بالموافقة. ولكن هل قرأت بالفعل تلك الشروط والأحكام؟ إذا كنت مثل معظم الناس، ففي الغالب لا تقرأها. بل تنقر على «موافق» دون التفكير حقًا في ذلك.

تشير الدراسات إلى أن 7 % فقط من الناس يقرؤون شروط وأحكام العقود عبر الإنترنت. على الرغم أنه بهذه النقرة البسيطة توافق على الكثير فعليًا.[2] فأنت تشعر بأنك قد وافقت للتو على عقد، لكنك لا تعرف بنوده أو شروطه. وأنت بذلك لا تتفهم جيدًا تفاصيل هذا العقد.

وأعتقد أن شيئًا مماثلًا يحدث اليوم بالنسبة للقيادة. حيث يوافق الكثيرون من القادة على تولي أدوار قيادية دون التفكير في الشروط التي يتطلبها ما أطلق عليه «عقد القيادة».

وقد تكون وقعت بالموافقة لسبب وجيه؛ مثل للحصول على الترقية، أو الراتب الأعلى، أو امتيازات المنصب، أو السلطة، أو لكي يصبح لديك الفرصة لإحداث تأثير حقيقي. لكن

إذا لم تكن تعي تمامًا ما قمت بالموافقة عليه، فلن تصبح قائدًا فاعلًا في ظل ضغوط بيئة الأعمال التي نواجهها اليوم.

ويبدأ استيعابك لمفهوم القيادة من أجل المستقبل بالاعتراف بحقيقة وجود عقد قيادة. وهو ليس عقدًا قانونيًا أو رسـميًا تقوم بالتوقيع عليه. إنما هو عقد تلتزم به بصفة شـخصية. إنه يمثل الالتزام الذي يجب أن تفي به شـخصيًا لكي تصبح قائدًا مسؤولًا. إنه التزام عميق من داخلك بمعرفة كيف تمارس القيادة وتصبح قائدًا حقيقيًا من أجل المستقبل. وبموجب توقيعك على عقد القيادة، توافق على مجموعة من الشروط التي يجب عليك الوفاء بها.

وفيما يلي تفاصيل ما يجب عليك القيام به لتصبح قائدًا مسؤولًا.

1. القيادة قرار

تبدأ قصة كل قائد بقرار. لقد سمعت الكثير من الناس يصفون لحظة في حياتهم المهنية عندما اتخذوا قرارًا واعيًا بأن يصبحوا قادة حقيقين، سـواء كان ذلك عندما ترقوا للمرة الأولى أو في اليوم الذي انضموا فيه إلى الرؤساء التنفيذين بالشركة. إنها تلك اللحظات التي يجب علينا أن نفكر لماذا نريد أن نصبح قادة، وهل نحن مستعدون لأداء دورًا جديدًا، وإلى أي مدى نلتزم بأن نصبح قادة عظماء. ويتطلب هذا الشرط من عقد القيادة الالتزام الشخصي بأن تسعى لتصبح أفضل قائد ممكن.

2. القيادة التزام

بمجرد أن تقرر أن تتولى القيادة، ستدرك سريعًا أنه عليك الالتزام بمستوى أعلى من السلوك. كما ستدرك أيضًا أن لديك التزامات تتجاوز ذاتك. والأمر لم يعد يتعلق بما هو أفضل لحياتك المهنية من الآن فصاعدًا. بل أن عليك التزامات تجاه عملائك وموظفيك ومؤسسـتك والمجتمعات التي تمارس فيها أعمالك. ويتطلب هذا الشرط من شروط عقد القيادة أن ترتقي لمستوى مسؤولياتك وأن تفي بالتزاماتك كقائد.

3. القيادة عمل شاق

القيادة عمل شاق بطبيعتها، وفي عالمنا اليوم تزداد صعوبة. يجب علينا التوقف عن التظاهر بأن القيادة أمر سهل أو أنه يمكن الاعتماد على بعض الأفكار السريعة لتحسين الأوضاع. لأنك تحتاج إلى تطوير المرونة والإرادة الشخصية لديك للقيام بالأعمال الشاقة التي تتطلبها القيادة. تحتاج إلى الإرادة الشخصية القوية والمثابرة لتجتاز الضغوط اليومية ولتقود مؤسستك نحو المستقبل. ويتطلب هذا الشرط من شروط عقد القيادة أن تكون قويًا وتؤدي الأعمال الشاقة التي عليك القيام بها بصفتك قائدًا.

4. القيادة مجتمع بأكمله

في عالمنا المعقد، لن يكون لدى أي قائد جميع الحلول. حيث ظلت فكرة البطل الخارق الأوحد الذي يمكن أن ينقذنا جميعًا نموذج للقيادة في الماضي. بينما اليوم، نحتاج إلى بناء مجتمع قوي من القادة. تخيل لو أنك وزملاءك القادة أصبحتم ملتزمين تمامًا بأن تكونوا جميعًا قادة حقيقين وتركزوا على دعم بعضكم البعض لتصبحوا جميعًا أفضل؛ الأمر الذي من شأنه تمييز مؤسستكم عن غيرها. يتطلب هذا الشرط من شروط عقد القيادة أن تتواصل مع الآخرين لبناء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك؛ مجتمع يتميز بوجود ثقة ومساندة قوية بين أعضائه، حيث تعرف أنك ستجد العون من زملائك، وحيث يتشارك جميع القادة في طموح جماعي من أجل أن يصبحوا قادة مسؤولين حقًا.

ما السبب وراء تقديمي للطبعة الثالثة من هذا الكتاب؟

في يناير من عام 1990، تركت وظيفة مستقرة وآمنة في إحدى شركات القطاع العام لأبدأ عملي الاستشاري الخاص. كنت شابًا وساذجًا، ولكن كنت أشعر بالكثير من التفاؤل والحماسة.

وبدأت أعمالي الخاصة بالعمل مع الأفراد الذين يريدون المشورة المهنية. الذين كانوا يحاولون تخطي أوقات عصيبة في حياتهم. حيث كان الاقتصاد يعاني بشدة. وكانت الأجواء يسيطر عليها عدم اليقين والغموض.

ووجدت سريعًا أن العديد من العملاء الأفراد طلبوا مني الحضور إلى مؤسساتهم. حيث أرادوا أن أساعد موظفيهم في التعامل مع التغيير. ثم وجدت أن معظم ما أقوم به ينصب على مساعدة القادة لتطوير المهارات التي يحتاجون إليها للقيادة من أجل التغيير على المستوى الشخصي والجماعي والتنظيمي.

عندما أفكر في تلك الفترة الزمنية، أجد أنه أمرًا مذهلًا كم كانت كلمة «تغيير» تستخدم باستمرار بين الشركات والأفراد. ومع ذلك، يمكنني القول أن التغيير المشار إليه آنذاك لا يعد شيئًا مقارنة بما تواجهه الشركات اليوم.

فهناك شيء أكثر جوهرية يحدث في اقتصاداتنا وأماكن العمل التي نعمل بها. قد يكون ذلك الاعتماد على التكنولوجيا الرقمية أو التحولات الجذرية في طريقة عملنا، أو ظهور المنافسين الجدد الذين يقلبون مجالات العمل رأسًا على عقب، لذلك يمكنني القول أن التغيير اليوم لا يشبه ما رأيناه في التسعينيات. فالتغيير اليوم أكثر عمقًا. والاضطراب في كل مكان.

كيف تستجيب الشركات لذلك؟

حسنًا، استطاعت بالفعل الشركات التي تتمتع بالسرعة والمرونة ضبط نفسها لتحقيق النجاح. وسأذكر هنا مثال شركة سيسكو/Cisco. في مقابلة لمجلة «ماكينزي انسيتس/ McKinsey Insights» أجريت مؤخرًا مع «جون تشامبرز» بصفته رئيس شركة سيسكو، وصف جون ببلاغة ما تواجهه الشركات اليوم، كما تحدث أيضًا عن كيفية مواجهة شركته لذلك. فقد وصف العالم الذي يمارس فيه القادة القيادة اليوم على أنه «اضطراب بالغة القسوة»؛ مما سيؤدي إلى عدم وجود العديد من الشركات بعد عشر أو خمس عشرة سنة.

وذكر أيضًا في المقابلة إن معظم الشركات ستحتاج إلى إعادة خلق لنفسها من جديد بشكل مبتكر. وستحتاج جميع الشركات أن تصبح رقمية بالكامل في غضون خمس سنوات. وهنا تكمن النقطة الفاصلة؛ حيث اعتقد «جون» أن معظمهم سيخفقون في القيام بذلك.

ولكـن لماذا؟ لأن القيادة اليوم تختلف تمامًا عما كانت عليه بالأمس. يحتاج القادة إلى مهارات جديدة تتيح لهم العمل بطريقة أفقية أكبر عبر الوظائف والإدارات. وبدأت شركة سيسـكو هذا التحول من خلال التركيز على القادة الذين يمتلكون تلك المهارات الأساسية.

فما كان تأثير تلك التغييرات التنظيمية؟ ذكر «جون تشامبرز» أثناء المقابلة أن شركته غيرت 40 % من كبار قادتها على مدى العامين الماضيين. وقال وهو يشرح ذلك: «هذا ليس شيئًا أفتخر به؛ ولكنه شيء لزم علينا القيام به لنتطور، بدلًا من السقوط ضحية للاضطرابات والوقوف بلا حراك».

لقد رأيت بشكل متزايد العديد من الشركات التي تسعى إلى إحداث تغيير جذري مثل ما قامت به شركة «سيسكو» منذ نشر الإصدار الثاني من هذا الكتاب فحسب. حيث يحتاج الكثير من عملائي الآن إلى مسـاعدة شركتي والاستفادة من خبرات زملائي من أجل تحقيق تحول ناجح لمؤسساتهم. ومثل شركة «سيسكو»، تدرك هذه المؤسسات أن لإنجاح تحول شركتك يجب البدء بإحداث التحول في قادتك.

وهذا هو السبب الذي دفعني إلى كتابة النسخة الثالثة من كتابي «عقد القيادة». لقد وجد القادة والمنظمات في جميع أنحاء العالم أن الأفكار الموجودة في هذا الكتاب وثيقة الصلة بما يمرون به كما أنها أفكار هامة بالنسبة لهم وهم يحاولون التحول وتغيير أنفسهم.

وهنا يتعلق الأمر بشكل شخصي لكل واحد منا يتولى دورًا قياديًا. حيث هناك احتمالات أن تمر مؤسستك بمرحلة التحول. فهل ستساعد كقائد في المضي نحو تحقيق هذا التحول لمؤسستك لتواكب عالم اليوم، أم ستقع ضحية له؟

ستساعدك الأفكار الواردة في هذا الكتاب على تفهم الترقي لمسـتوى مسؤوليتك كقائد حقيقي حتى تستطيع مساعدة مؤسستك على البقاء قوية في أوقات التغيير والاضطرابات.

كلمة للتحذير

أعتقد أن تقلد مسؤولية قيادة مؤسسة يُعد شرف وتحدي عظيمين لأي انسان. لكن القيادة ليست مهمة يستطيع القيام بها الجميع. وهناك طريقة واحدة فحسب للتأكد من أن لديك ما يلزم لتكون قائدًا مسؤولًا حقًا؛ حيث يجب عليك اتخاذ قرار واعٍ بالقيادة، مع إدراك كامل ما يعنيه هذا القرار وما يجب عليك الوفاء به من مسؤوليات.

لذلك سوف يطرح هذا الكتاب أسئلة للكثيرين منكم . وكان ذلك أمرًا ضرورية لأن القيادة أصبحت اليوم أكثر أهمية من أي وقت مضى. تحتاج مؤسستك أن تكون أفضل قائد ممكن، وبخاصةً إذا كانت مؤسستك تمر بمرحلة تغيير.

وفي بعض الأحيان ستستحوذ عليك الأفكار الواردة في هذا الكتاب. وقد تشعر في أحيانٍ أخرى أنها أفكار غير واقعية تمامًا. لكنك ستدرك أيضًا شيئًا آخر؛ هذه هي نفس الأفكار التي دارت بمخيلتك أنت بالفعل. وفي أعماقك، ستدرك يقينًا أنه يجب علينا إعادة النظر في كيفية ممارسة القيادة اليوم. يجب ذلك علينا جميعًا. وليس أنت وحدك. فنحن جميعًا بحاجة إلى أن نتحلى بمزيد من المسؤولية كقادة.

سيكون عليك أيضًا التفكير مليًا فيما إذا كنت مستعدًا للالتزام بقبول الشروط الأربعة لعقد القيادة لكي تصبح قائدًا عظيمًا، أن تكون ذلك القائد الذي تحتاج إليه شركتك. فلا يمكنك قبول أن تكون قائدًا ذا أداء متواضع أو متوسط بعد الآن. ولا يمكنك اعتبار القيادة مجرد جزء من عملك يمكنك التركيز عليه فقط عندما يكون لديك بضع دقائق من وقت الفراغ. بل يجب أن تنظر للقيادة على إنها مهمتك الأساسية. لقد حان الوقت أن نتطلع لتحقيق المزيد. لقد حان الوقت لأن تصبح قائدًا عظيمًا. لكن هذا سيتطلب بذل الجهد المخلص من جانبك.

لمساعدتك للقيام بذلك، ستجد قسمًا في نهاية كل فصل بعنوان «اختبار شجاعة القادة ». مستوحاة من مدونتي الأسبوعية «اختبار القيادة»، حيث سأطرح عليك سلسلة من الأسئلة

التأملية التي تعتمد على الأفكار الواردة في كل فصل. ستكون أسئلة صعبة، وأعتقد أننا جميعًا في الأدوار القيادية بحاجة إلى التفكير فيها. أرى أيضًا أن التفكير في معنى أن تكون قائدًا اليوم أمر هام للغاية كما يجب معرفة كيف تستطيع احداث تحول في ذاتك لتصبح قائدًا مسؤولاً حقًا. أنا أشجعك على التوقف لبعض الوقت عند قراءتك لهذا القسم والتفكير في إجاباتك على أسئلة اختبار شجاعة القادة.

إذا كنت تريد معرفة المزيد حول موضوع القيادة، يمكنك التفكير في اقتناء « الدليل الميداني لكتاب عقد القيادة» (Wiley, 2018). فهذا الدليل مليء بالأنشطة العملية التي ستساعدك على تطبيق ما ورد في كتاب «عقد القيادة» على المستويين الشخصي والتنظيمي.

والآن، إذا لم تكن مستعدًا لتحدي نفسك والالتزام بأن تصبح قائدًا مسؤولاً، فقد ترغب في إعادة هذا الكتاب إلى الرف لفترة من الوقت. ولكن إذا كنت على يقين أننا نحتاج بشدة إلى قيادة عظيمة وقيادة تتمتع بالمسؤولية الحقيقية في عالمنا اليوم، فيمكنك الاستمرار في قراءة الكتاب. إذا وجدت الأفكار الواردة في هذا الكتاب تخاطب ما بداخلك، آمل أن تنضم إلى الآخرين الذين يتشاركون معك في الشغف بموضوع القيادة على الموقع التالي:

www.theleadershipcontract.com

الفصل الأول

قصتي الشخصية عن القيادة

القادة العظماء لا يولدون كذلك؛ بل إنهم يتشــكلون من خلال خبراتهم ويكتسبون هذه العظمة. فنجد أن والدة «غاندي» كانت متدينة للغاية وتأثرت بالجاينية (Jainism)، وهو مذهب ديني تأســس على فكرة اللاعنف تجاه جميع المخلوقات. ورفضت المعلمة في المدرسة تعليم «ســوزان ب. أنتوني» القسمة المطولة لمجرد أنها فتاة. واكتسبت «مارغريت تاتشر» خبرتها في تجاوز النقد عندما قلّصت بنود الميزانية -بوصفها وزيرة التعليم في أوائل الســبعينيات- ولُقبت إثر ذلك بـ«سارقة الحليب». وعندما كان «ريتشارد برانسون» يبلغ من العمر حوالي سبع سنوات، تركته والدته «إيف» على بعد ثلاثة أميال من منزله في طريق العودة من المدرسة حتى يضطر إلى تعلم كيفية الوصول للمنزل بنفسه؛ وقامت بذلك بهدف مساعدته ليتغلب على خجله الشديد. استغرق الأمر منه عشر ساعات، لكنه استطاع القيام بذلك؛ الأمر الذي ساعده أن يصبح ما هو عليه اليوم من شخص وقائد بارز.

فكل قائد لديه قصة خاصة به، كما حدث مع غاندي وأنتوني وتاتشر وبرانسون. لكن معظم القادة لا يدركون تمامًا كيف شكلّت التجارب التي مروا بها شخصياتهم ليصبحوا قادة كما هم الآن. لذلك فأنا أعتقد أنه من المهم أن يُكرّس القادة وقتًا للتفكير في تاريخهم وقصصهم الشخصية في القيادة.

فليتوقف كل قائد للحظة للتفكير في الخبرات الأساسية التي شكلته كقائد. وآمل أن تتبادر بعض القصص بالفعل إلى أذهانكم. فبعضها سيكون قصص لتجارب فاصلة في حياتكم عندما كان لكم تأثير عظيم وكنتم في أفضل حالاتكم. بينما ستكون بعض القصص الأخرى أكثر سلبية؛ عندما عانيتم بشدة وكانت قوة عزيمتكم وتصميمكم الشخصي في اختبار حقيقي. فعندما تفكرون في كل تلك اللحظات الخاصة بالقيادة، ستستطيعون بلورة رؤية أوضح عن كينونتكم كقادة في مجالاتكم ولماذا أصبحتم كذلك.

لقد شاهدت ذلك مئات المرات أثناء عملي؛ عملت وفريقي في برامج تطوير القيادات وقمنا بتدريب الأشخاص لمساعدتهم في تحديد إطار زمني لتجاربهم الشخصية في القيادة، وإدراج قائمة بالتجارب الرئيسية التي يعتقدون أنها شكلتهم كقادة -سواء كانت إيجابية أو سلبية. ويمكن أن ترجع هذه القصص إلى مرحلة الطفولة أو المدرسة أو العمل أو العيش داخل مجتمع ما. ويُعد هذا النوع من التفكير الشخصي أسهل بالنسبة لبعض الناس عن غيرهم، ولكن بالنسبة لكل واحد ممن عملت معهم أثناء هذا التدريب فقد تجدد شعور كل منهم بالمزيد من التحمس والالتزام تجاه ما يقوم به من دور قيادي.

وتعتمد قصتي الخاصة في القيادة على العديد من الخبرات الرئيسية؛ وسأشارككم قصتي لأنها قد تكون مهمة بالنسبة لكم لتفهم من أين جاءت الأفكار الواردة في هذا الكتاب، كما آمل أن تساعدكم في التعبير عن قصصكم الشخصية في القيادة.

هل تستحق القيادة الموت من أجلها؟

لا يعتقد معظم القادة أن عليهم سؤال أنفسهم هذا السؤال. قد سألت نفسي هذا السؤال في وقت مبكر للغاية من حياتي المهنية، وبعد وقت قصير من بدء وظيفتي الأولى بدوام كامل.

هل تتذكر كيف شعرت عندما بدأت حياتك العملية لأول مرة ؟ وبخاصة لو كنت مثلي؛ وأردت تغيير العالم ، وإظهار القيمة المضافة التي يمكنك تحقيقها لمنظمة ما. كنت قد حصلت على وظيفة كأخصائي في الحالات داخل منظمة قطاع عام كبيرة والتي كانت تساعد بعض الأشخاص

الأشد احتياجًا في المجتمع، وقدمت الدعم المالي والخدمات لمساعدة تلك الأشخاص على العودة إلى المدرسة أو العثور على وظيفة لكسب العيش.

وتميز معظم زملائي باللطف. وكانوا يكرسون أنفسهم بشدة لعملائهم. ولكن، لم يكونوا على نفس الدرجة من التكريس لمنظمتهم. كان معظمهم يصل إلى المكتب في الساعة 8:30 صباحًا ويغادر الساعة 4:30 مساءً كل يومٍ بكل دقة. وربما كان لبيئة العمل غير المُشجّعة تأثير عليهم؛ فقد كان كل شيء حولهم في المكتب باللون البيج -الجدران والأرضيات وحتى المكاتب والكراسي. حتى الأشخاص بدوا مثل هذا اللون، أو بالأحرى بلا سمات مميزة.

وكان المشرفون والمديرون أشخاصًا محترمين أيضًا، ولكنهم لم يكونوا أشخاصًا ملهمين كثيرًا. كانوا ينفذون ما يُطلب منهم. ويحترمون الهرم الوظيفي وموقع كل منهم بداخله. وبدت الإدارة العليا للمنظمة بعيدة؛ فقد كان القليل من الموظفين يمكنهم التواصل مباشرة مع الإدارة، لدرجة أنه يمكنني القول أن الإدارة لم يكن لها تأثير كبير على المنظمة.

وبعد شهر فقط من بداية عملي بالمنظمة، تساءلت إذا كان حقًا هذا هو المكان المناسب.

كنت أقوم بما هو مُفترض أن أقوم به؛ فقد التحقت بالكلية وحصلت على درجات جيدة ثم حصلت على وظيفة مستقرة بدوام كامل. وكل ما كان علي فعله بعد ذلك هو أن أكون مخلصًا للمنظمة التي أعمل بها وستتولى المنظمة أمري لحين تقاعدي. فقد كان هذا هو المفهوم القديم المعروف باسم الاستقرار الوظيفي. ولكنني أدركت بعد قليل أن ذلك لم يكن كافيًا لبناء مستقبلي الوظيفي. فلم أكن أريد فقط أن يكون لي تأثير على حياة العملاء ولكن كنت أسعى كذلك لإحداث تغيير في المنظمة بوجه عام. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها مدى تأثير ثقافة المنظمة على إحساس الموظف بداخلها وتقويض شعوره بالرغبة في المشاركة.

تحسنت الأمور قليلًا عندما بدأت القيام بمهمة جديدة وهي العمل كمستشار مهني. وكانت تلك المهمة تتناسب أكثر مع اهتماماتي الشخصية، ليس فقط من ناحية تقديم مواد تدريبية كخبير

في دراسة الحالات الاجتماعية، ولكن أيضًا من ناحية المشاركة بتقديم يد العون والمساعدة. وبدأت بالشعور بأنني كنت أقوم بتشغيل فريق عمل ناشئ داخل جدران تلك المنظمة الكبيرة. وسرعان ما أدركت أنني أتمتع بقدرات في مجال ريادة المشاريع. فقد كنت أنشئ شيئًا جديدًا وليست مجرد مُنفّذ لما هو مطلوب فحسب.

استرعى عملي انتباه مديرة بالإدارة العليا اسمها «زينتا». وكانت ذات شخصية هادئة ومتحفظة ولم أكن أعرفها سوى من بعيد. وبدأت تأتي إلى مكتبي للتحدث عن عملي والبرامج الجديدة التي كنت أقوم بإنشائها. ومن خلال تلك النقاشات، عرضت عليها بعض أفكاري لتحسين بيئة العمل الخاصة بنا. وذات يومٍ، وجدتها تقول: «نحن بحاجة إلى شخص مثلك في الإدارة. أنت مفكر مبدع وواسع المجال. فلديك عقلية استراتيجية وتعرف كيف تنجز الأمور. وهذا قد يساعد فعلًا فريق الإدارة لدينا.»

كانت أول مرة يقول لي أحد مثل هذا الكلام. وبدأت بعد تلك المحادثة في التفكير بنفسي بشكل مختلف. وبدأت قراءة كتب في مجال الإدارة. كنت شغوفًا بمعرفة المزيد حول ما رأته «زينتا» بداخلي.

وبعد مرور بضعة أسابيع، زارتني «زينتا» في مكتبي مرة أخرى. وفي هذه المرة شاركتني فكرة تدور في رأسها. لقد شعرت «زينتا» بأن لديّ رغبة في أن يكون لي تأثير أكبر على المنظمة، وأكدتُ لها صحة ذلك. وأخبرتني بعدها أنها ستقوم بتشكيل لجنة لاكتشاف طرق تجعل بيئة العمل أكثر إيجابية. وسألتني إذا كنت مهتمًا بمساعدتها في تنفيذ ذلك، فتمسكت بشدة بتلك الفرصة السانحة أمامي.

ولدهشتي، عندما بدأت لجنتنا في مباشرة أعمالها، أخذت الأمور بالفعل في التحسن. أصبح الموظفون أكثر حماسًا. وبدأت بيئة المنظمة تبعث على الإيجابية بشكل أكبر. وأصبح كل موظف يرغب أكثر في المشاركة والتفاعل. وبدأ الجميع يشعر بالتغيير الذي يدب بالمكان. على الرغم من أن الجدران والأرضيات والمكاتب كانت جميعها لا تزال باللون البيج، أصبحت بيئة العمل

تنبض بالحيوية. وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أن ثقافة المنظمة يمكن أن تتغير إلى الأفضل، وأن باستطاعة الفرد إحداث فرقًا بالمنظمة.

كانت الأمور تسير على ما يرام بالنسبة لي. حيث كانت وظيفتي تُشبع اهتماماتي وطموحاتي آنذاك. وكانت بيئة العمل أكثر إيجابيةً وتحفيزًا. وكنت أشعر بأن لدي تأثير حقيقي على المنظمة. ولكن، سرعان ما وقعت كارثة؛ تم تشخيص إصابة «زينتا» بسرطان الرئة، واضطرت إلى مغادرة البلاد فورًا لتلقي العلاج.

وغابت عنا لعدة أشهر. بمجرد مغادرتها، بدأت التغييرات التي سعينا بجدٍ لتحقيقها في التراجع؛ فقد لغت الإدارة العليا اللجنة التي كانت قد بدأتها «زينتا». وأخبرونا نحن من كنا نعمل بتلك اللجنة بضرورة التركيز على القيام بوظائفنا فحسب، وترك الأمور التنظيمية لهم. وبدؤوا في منح الترقيات للأعضاء الذين عملوا في لجنة «زينتا». وأخبروني أنني ليس لدي ما يلزم لأصبح مديرًا. فبدأت تتلاشى رغبتي في المشاركة. وشعرتُ بالإحباط، ولكن الأكثر من ذلك، كان شعوري بالحيرة في أمر نفسي؛ فلم أستطع فهم سبب عدم رغبة الإدارة العليا في خلق بيئة عمل أفضل. كما كانت تصلني نتيجة لتلك التغيرات الأخيرة رسـالات متضاربة بشكل خطير حول مستقبلي داخل المنظمة.

ومع مرور عدة أسابيع، علمت أن الأمور لم تكن جيدة مع «زينتا»، لذلك قررت زيارتها في منزلها. عندما اقتربت من الرواق الخاص بمنزلها، استطعت رؤيتها وهي تنتظرني خلف الباب الزجاجي. ولاحظت على الفور أن المرض نال منها. وتألمت كثيرًا لأجلها.

كنت قد أحضرت معي سلة فواكه فأخذتها وشكرتني. قدمت لي بعض الشاي. جلسنا وبدأنا نتحدث عن علاجهـا. بدت واثقة من قدرتها على مكافحة مرضها، لكنها سرعان ما غيرت هذا الموضوع. وأرادت أن تعرف كيف سارت الأمور معي. في البداية، عمدت على اخبارها أمور عامة؛ فعلى كل حال قد كانت الزيارة للحديث عن أمورها هي. لكنها استمرت في الضغط عليّ، لذلك صارحتها وشاركتها تجربتي وإحباطي وارتباكي بشأن الدور الذي يجب أن أقوم به.

ثم بدأت هي الحديث. وروت لي القصة تلو الأخرى حول خبراتها في العمل كمديرة. وقد وصفت لي بالتفصيل كل ما يتعلق بسياسات المكاتب وصغائرها، وبيئة العمل غير المشجعة، والافتقار إلى الثقة الحقيقية بين زملائها المديرين. ووصفت لي معاركها المنتظمة مع الإدارة العليا التي كانت تقف أمام كل جهد تبذله «زينتا» لجعل المنظمة أفضل. واستطعتُ الاحساس بمعاناتها. ثم ذكرتْ شيئًا أدهشني؛ قالت: «كما تعلم يا «فينس» لقد اهتممت دومًا بصحتي. فأنا لم أدخن سيجارة قط في حياتي، كما أنني ليس لدي أي تاريخ مرضي في عائلتي للإصابة بسرطان الرئة. لذا فأنا أعتقد أن المرض الذي أحاربه اليوم هو نتيجة مباشرة لجميع الضغوط التي واجهتها بصفتي مديرة داخل المنظمة.»

أذهلني حقًا ما قالته. وعندما غادرت منزل «زينتا» حزنت بشدة من أجلها. شعرت بالغضب بسبب اضطرارها إلى تحمل كل تلك المعاناة. ومع مرور الأيام، لم أستطع ابعاد كلمات «زينتا» عن تفكيري. بدأت أتساءل ما الذي تعنيه تلك الكلمات بالنسبة لي وهل كنت على استعداد لدفع الثمن الباهظ الذي دفعته هي.

بعد مرور أسبوعين على زيارتي لها، ارسلت لي «زينتا» مظروفًا بالبريد. وعندما فتحته، وجدت بداخله بطاقة تشكرني فيها على زيارتي والهدية. وكان هناك أيضًا رسالة مطوية بالداخل، وهذا نص ما كتبته لي بالرسالة:

فينس،

> أدرك أنك قد تكون وصلتك رسائل متضاربة مؤخرًا فيما يتعلق بأهدافك. إن النجاح لشيء مضحك حقًا. فهو يشبه قانون الفيزياء؛ حيث لكل فعل رد فعل إيجابي وسلبي في ذات الوقت. من ناحية، يجعل النجاح صاحبه يشعر بالقدرة على الإنجاز، والفخر بما حققه، ويؤكد ما لدى الشخص من مهارات، كما أن النجاح يقوي أيضًا الرغبة في التطلع لآفاق جديدة.

بينما من الناحية الأخرى، ستجد ردود أفعال متباينة من الآخرين؛ سيسعد البعض بإنجازاتك بينما ستجد آخرين -ربما بسبب انعدام ثقتهم الداخلية- يشعرون أن نجاحك يهددهم. ولذلك سيقومون بخطوات سواء بقصدٍ أو عن دون قصد للتقليل من نجاحك، أو لتوجيهك نحو مسارات أقل تهديدًا لهم. فبعض الناس يشعرون بالغيرة من نجاح الآخرين. ويتساءلون: (لماذا يحصل هو على كل «السبق»؟) القليل منهم من يدرك أنه يوجد العديد من الفرص المتاحة للجميع.

ويبقى الأمر هو اختيارك أنت. ستسمح لأيٍ مما سبق في التأثير عليك؟ أشجعك على أن تكون دائمًا على أفضل ما يمكن وأن تستفيد من الفرص عندما تسنح لك. فلديك الكثير لتكسبه.

أتمنى أن تساعدك هذا الكلمات،

زينتا

ومنذ ذلك الحين كلما فكرت في معنى أن تكون قائدًا، أفكر في «زينتا» ورسالتها هذه. فهي رغم ما تعانيه من صراع للبقاء على قيد الحياة ومحاربة مرضها، كرست من وقتها لتتواصل مع زميل شاب مثلي في يحتاج إلى تشجيعها.

توفيت «زينتا» بعد أسبوعين من هذه الرسالة، وكان ذلك بمثابة وفاةٍ للمنظمة أيضًا. وكانت تلك هي اللحظة التي تعلمت فيها أنه على الرغم من أن أحد القادة يمكنه إحداث تغيير، لا يمكن أبدًا لقائد واحد بمفرده المحافظة على تغيير ثقافة المنظمة بأكملها. وظللتُ لأسابيع بل شهور أتأمل ما قالته لي «زينتا» وما مرت به من تجربة. وكان لديّ الكثير من الأسئلة. هل كانت إصابتها بمرض السرطان نتيجة حقيقية لما تعرضت له من ضغوط أثناء عملها داخل المنظمة؟ أنا لست متأكدًا. لكن على الأقل اعتقدت «زينتا» وبشدة أن الأمر كان كذلك، ومن المؤكد فعلًا أن الإجهاد كان له بعض التأثير السلبي على صحتها.

وتساءلت كثيرًا: «إذا كانت أمور العمل سيئة للغاية بالنسبة لها، لماذا لم تترك العمل بالمنظمة فحسب؟» على مر السنين، استمرت دهشتي لاكتشاف أنه يوجد العديد من القادة يكادون يعيشون في بيئات عمل على نفس السوء مثل ما حدث وعانت منه «زينتا». لقد اكتشفتُ أيضًا العامل المشترك الوحيد الذي كان يجمعهم؛ ألا وهو أنهم كانوا جميعًا من مواليد سنوات ما بعد الحرب العالمية الثانية. أي أنهم من الجيل الذي نشأ على المثابرة والتحمل لكل ما يجب عليه مواجهته مع اختلاف الظروف؛ فإذا كنت تعمل تحت قيادة غير رشيدة بالمرة، فيجب أن تتحمل ذلك. حتى إذا كنت تعمل في بيئة عمل مروعة، مثل ما عانت منه «زينتا»، فيجب عليك أيضًا تحمل ذلك. إنه أمر غريب فعلًا، فقد كان لأبناء هذا الجيل قدرة على التماسك وعلى تحمل كل هذه الصعاب والحماقات الأمر الذي يُعتبر شارة شرف على صدورهم حقًا.

أدركت أنني مختلفًا عن «زينتا». أجبرتني تلك الرسالة على التفكير مبكرًا في مسيرتي المهنية وبحثتُ عن إجابة لسؤالين هامين: ما هي القيادة؟ هل تستحق القيادة الموت من أجلها؟

تعلمتُ من تجربة «زينتا» أنني لم أكن مستعدًا للتضحية مثل ما فعلت هي، ليس من أجل منظمة لا تستحق ذلك، وليس من أجل منظمة لا تسعى إلى تحقيق التقدم. منظمة مثل هذا لا تستحق التزام وطاقة موظفيها. اتضح لي ذلك في وقت مبكر منذ بدايات حياتي المهنية وحتى اليوم.

لقد تعلمتُ أيضًا من تجربة «زينتا» أنه لا ينبغي تقسيم حياتنا بشكل مصطنع ما بين حياةٍ عمليةٍ وحياةٍ شخصية. فكلٍ منا لديه حياة واحدة فقط ليعيشها، ولا يوجد أي سبب يجعلنا نقضي حياتنا داخل منظمة مروّعة يرأسها مديرون وقادة غير ملهمين أو محفزين لفرق عملهم. بالإضافة إلى أن العمل يشغل جزء كبير من حياتنا. فنحن نقضي أوقاتًا طويلة في العمل، وتلك الأوقات هي بالنسبة لمعظمنا الطريق الرئيسي الذي من خلاله نساهم في المجتمع. لذلك، أعتقد أنه أمر في غاية الأهمية أن نجعل أوقات العمل أفضل ما يمكن. وعندما نحقق ذلك، فسنكون جميعًا رابحين؛ الموظفين والعملاء والشركاء وعائلاتنا ومجتمعاتنا. حيث يتحرك العالم

من حولنا عن طريق المنظمات؛ لذا نحتاج أن تكون تلك المنظمات قوية وفاعلة، لا منظمات غير ملهمة ومدمرة نفسيًا لمن يعمل بها. لقد تعلمتُ أن كل شيء يبدأ بالقيادة المسؤولة.

ففي أثناء عملي مع «زيتنا»، لم يتحدث أحد عن القيادة. وانصب الاهتمام حول الإدارة، وتمثل المدير الجيد فيمن يقوم بما يُطلب منه فحسب ويثير أقل إزعاج ممكن من حوله. ويحترم التدرج الوظيفي ومكانه داخله؛ عليك فعل ما يطلب منك فحسب. بعد مرور 25 عامًا على وفاة «زينتا»، قررت مشاركة قصتها لأنني أعتقد أنه يوجد الكثير الذي علينا القيام به بشكل أفضل عندما يتعلق الأمر بالقيادة.

لقد غيرت رسالة «زينتا» طريقة تفكيري عن نظام حياتي. بل غيرت حياتي نفسها عمليًا؛ فمن خلالها جاءت إلى فكرة أن أبدأ عملي الخاص كاستشاري. لم أكن أدرك أهمية ذلك آنذاك، لكن رسالة «زينتا» جعلتني أقبل التحدي واتخذ قرار حاسم أو بالأحرى قرار قيادي.

وما لم أكن أدركه أيضًا في ذلك الوقت هو أنني عندما اتخذت هذا القرار، بدأتُ السعيّ للتوصل إلى الطريقة التي تُمكننا من خلق منظمات مؤثرة يرأسها قادة يدفعون من حولهم حقًا لتحقيق النجاح. أردتُ أن أجد قادة يتمتعون بمثل هذا التفكير وأن أعمل معهم؛ أشخاص سعوا إلى خلق بيئة مميزة داخل المنظمات التي يترأسونها. ولكن للأسف الوصول إلى مثل هذه الشخصيات ليس بالأمر السهل مطلقًا.

عندما بدأت عملي الاستشاري، في البداية ركزت على تقديم خدمات الاستشارات المهنية للمتخصصين. وكان العمل مع مثل هذا النوع من العملاء مرضيًا بالنسبة لي. بدؤوا يدعونني إلى القيام بورش عمل لموظفيهم. داخل منظماتهم. وأدركتُ سريعًا أن هذا العمل كان ممتعًا أكثر لي. وعلمتُ أيضًا أن الاستشارات المهنية التي أقدمها لا تتيح لي فقط التأثير على مستوى الأفراد، ولكن أيضًا منحتني فرصة التأثير على مستوى المنظمات ككل من خلال تقديم ندوات عن القيادة. وقد أعجبني هذا حقًا. ومع مرور الوقت، بدأت في تغير مسار عملي، والاعتماد بشكل أقل على الإرشاد المهني على مستوى الأفراد، والتركيز على العمل داخل المنظمات.

وكان هناك عامل رئيسي مشترك لكل المشروعات التي عملت على تطويرها؛ ألا وهو التغيير. فقد عملت بشكل مستمر مع المنظمات والقادة كأفراد كل على حدة ومع فرق العمل ووحدات الأعمال وكان الجميع يقفون عند نقطة تحول ومنعطف هام بحياتهم. كانوا بحاجة إلى التغيير للاستمرار ولكنهم لم يعرفوا كيف السبيل إلى تحقيق هذا التغيير. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها أنه حتى الأشخاص والجماعات الذين يريدون التغيير ويحتاجون إلى تحقيقه يميلون أنفسهم إلى مقاومة هذا التغيير.

وعندما بدأت طبيعة عملي في أن تصبح أكثر تعقيدًا وأهمية استراتيجية، قررت ضرورة تعلم المزيد حول تطوير المنظمات والقيادة والتغيير. وكان هذا هو الوقت الذي بدأت فيه مواصلة الدراسات العليا الخاصة بي. وواصلت عملي أثناء الدراسات العليا، واكتشفت أن انخراطي في هذيّن العالميّن في نفس الوقت كان أمرًا رائعًا؛ فكنت أدرس عن نظريات القيادة ثم يتاح لي الفرصة أن أجرب هذه النظريات مع من أتعامل معهم خلال عملي. وتوصلتُ من خلال ذلك لمعرفة أيٍ من هذه النظريات قيمة حقًا وأيٍ منها تبدو مهمة من الناحية النظرية ولكنها غير مرتبطة بالعالم الواقعي. وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أن أؤيد دائمًا الأفكار العملية والقابلة للتنفيذ.

جعلتني مواد الدراسات العليا أفكر في من أعمل معهم بشكل مختلف. بدأت النظر للمنظمات بطريقة أكثر شمولية وانتظام. وكلما تعلمت أكثر، تمكنت من رؤية ما يعوق طريق النجاح بشكل أوضح. وبدأتُ أركز على الأمر الذي أصبح فيما بعد المحور الرئيسي في حياتي المهنية؛ ألا وهو الطرق الشمولية في التفكير فيما يخص الأعمال والقيادة. وكنت إلى حد ما مختلفًا بين أقراني في الدراسات العليا؛ فأنا كنت أمارس عمل حر وأتعامل مع منظمات القطاع الخاص، بينما كان زملائي الدارسين يعملون في مجال التعليم أو الرعاية الصحية أو القطاع العام. وتعلمت في هذه هي اللحظة أن الاطلاع على أفكارٍ من مجالات أخرى يمكن أن يكون مفيدًا للغاية وذا قيمة بالغة. فكونك مختلفًا يُعد أمر جيد تمامًا، بل أنه في واقع الأمر يساعدك

بطرق تفوق أهميتها عما يمكنك توقعه في بادئ الأمر. وأجريت في الأخير بحثي للحصول على درجة الدكتوراه حول ما أسميته «القيادة الشاملة». وتوصلت إلى قادة يشاركونني في نفس طريقة التفكير المتعلقة بالقيادة وكيفية خلق منظمات مؤثرة. وبذلك أسهموا معي في البحث وتعلمت منهم. بل أصبحوا شعاع الأمل بالنسبة لي. ولم أدرك آنذاك كيف سيكون هذا الأمل هو ما يدعمني ويقويني وأنا أواجه التحديات المستقبلية في عملي كمستشار.

لماذا قد يكون بعض القادة «حمقى»؟

عملت في إحدى الشركات وكان العديد من الموظفين بداخلها يصفون رئيسها التنفيذي بأنه «الأحمق الكلاسيكي». كان «لاري» قائدًا للأعمال ثاقب الفكر، لكنه كان أيضًا متعجرفًا ومغرورًا. ومما زاد الأمر سوءًا، أنه استخدم التخويف والتهديد كمنهجًا أساسيًا في قيادته. وحكى لي من تعاملوا معه، أنهم في كل مرة يجمعهم العمل فيها مع «لاري»، كانوا يشعرون بعدها بالمذلة والدونية.

وفي أثناء عملي بالموارد البشرية كُلفت بإدارة برنامج لتطوير القيادات العليا والمتوسطة. وكان «لاري» حاضرًا في إحدى المقابلات الأولى التي أجريتها، وبعد مرور خمس دقائق من المقابلة بدأ يتحدث بنغمة عدائية. وأخذ من التقليل من أهمية الموارد البشرية وأوضح أنه كان بالكاد يتقبل هذا البرنامج. فهو لم يعتقد أنهم في حاجة إليه في الأساس. وعندما طلبت منه أن يصف لنا منهجه في القيادة، قال: «هذا أمر سهل. إنه التخويف. يجب أن يخاف منك من حولك إذا أردت أن تصبح مؤثرًا.»

وبمجرد أن بدأت البرنامج مع باقي المشاركين، أراد الكثير منهم التحدث عن «لاري». عانت القيادات التي تعمل معه من اسلوبه أشد المعاناة، ولكنه هو رئيسهم في العمل لا مفر. وأخبرتهم أن عليهم مسؤولية إعطاء «لاري» تغذية راجعة صادقة عن اسلوبه هذا. وأن ذلك سيساعده أن يصبح قائدًا أفضل. لكن لم يرغب أحدٌ منهم في مصارحته، وكانوا يتحملونه فحسب، بينما استمر «لاري» في كما هو وكما يصفه الكثيرون «الأحمق الكلاسيكي».

انتهى بيّ الحال أن عملت مع هذه المنظمة أثناء واحدة من أكبر الأزمات التي واجهتها على الإطلاق. أضرب موظفي أحد الموردين الرئيسيين لمدة تسعة أشهر، فأصبحت المنظمة عاجزة عن الايفاء بالتزاماتها. وعلى الرغم من الأزمة، صمد قادتها واستطاعوا أن يجعلوا المنظمة تستمر. وكافحوا من أجلها حقًا. وإن لم يتمكنوا من تحقيق أهدافهم المالية وهو اخفاق لم يعتادوا عليه من قبل.

لكنهم استطاعوا المحافظة على تحقيق أرباح للمنظمة، وهو ما يُعد إنجاز رائع في ضوء الأزمة.

وشعر هؤلاء القادة الذين عملت معهم بالرضا عن أنفسهم بعد تجاوز الأزمة. ونالت المنظمة اهتمام إعلامي إيجابي بفضل الطريقة التي استطاعت بها إدارة تلك الأزمة. وبدأ القادة في الشعور بالمزيد من الثقة المتبادلة وأصبحوا يعملون سويًا بشكل أفضل. فالشدائد قد تكسرك أو تجعلك أكثر قوة، وفي هذه الحالة، جعلت هذه الأزمة القادة أقوى كثيرًا.

بعد حوالي أسبوع من انتهاء الأزمة، عقدت القيادات العليا اجتماعًا مع «لاري». وكانوا جميعًا يتوقعون منه أن يهنئهم على إدارتهم الجيدة للأزمة. لكنه لم يفعل، بل أخبرهم بأنهم محظوظون لتجاوز الأزمة، وبدأ يشير طوال الوقت إلى إخفاقهم أثناء الإضراب. وأثناء الاجتماع وحديثي مع هؤلاء القادة عن هذا الأمر، كنت أرى بعضهم وقد ملأت الدموع أعينهم وهم يسردون لي هذا الموقف. أنصتُ إليهم ثم بادرتهم بالسؤال: «لماذا لم يواجه أيٌ منكم «لاري»؟» فساد صمت تام غرفة الاجتماعات.

قلت لهم إن على القادة أن يكون لديهم الشجاعة لإيقاف هذا السلوك الخاطئ والمسيء بغض النظر عمن يصدر منه. إنه أمر يتعلق بمصارحة أصحاب السلطة. وبالتأكيد هو أمر ليس سهلًا، لكنه ضروري في بعض الأحيان. وأخبروني أنه لم يواجه أيٌ منهم لأنهم خائفون؛ يخشون ما يستطيع «لاري» القيام به، ويخافون أن يفقدوا وظائفهم. وأحسست بما يشعرون به. كان أمرًا صعبًا أن أشاهد رجال ونساء ناضجين وهم يتحدثون عن التقليل من شأنهم بهذه الطريقة. لم أكن أعرف حينها أن موضوع الشجاعة هذا سوف يصبح بارزًا للغاية في مدار عملي مع القادة.

شعرت أنه يجب عليّ التحدث مع «لاري». كنت أعرف جيدًا الأثر السلبي الذي يحدثه أسلوبه في العمل، وكان يجب مصارحته بذلك. يجب أن يمتلك أحدهم الشجاعة الكافية للتحدث معه. وكنت أعرف أيضًا أنه لن يكون رد فعله جيدًا إزاء ذلك. ومن المحتمل أن يثأر لنفسه بإنهاء عقدي مع المنظمة. ولكني لم أعر الأمر اهتمامًا. لكني كنت قلقًا أكثر من أنه سيزيد الأمور سوءًا بالنسبة لمن يعمل معه بمجرد علمه بما عرفته عن أسلوبه معهم. ولم يكن الأمر يحتمل المزيد من السوء بالنسبة لهم. ونصحني مدير الموارد البشرية بألا أكترث للأمر. وقال لي أنه يجب على القادة أن يتوصلوا إلى طريقة للتفاهم مع «لاري» بأنفسهم. وبعد مرور أشهر قليلة، تصرف بعضهم حيال الأمر؛ فاستقال عدد قليل منهم، لكن غالبيتهم دفنوا رؤوسهم في الرمال واستمروا في تقبل هذا الوضع. فلم يكن لدى أيٍ منهم الشجاعة للتحدث إلى «لاري» مباشرةً.

وأثرت هذه التجربة عليّ لفترة طويلة. وظللت أسأل نفسي إذا كان من الممكن أن أتصرف بطريقة مختلفة وقتها. لكن في النهاية، تبادرت إلى ذهني الأسئلة الحقيقية التالية: لماذا تقبل المنظمات وجود قيادات مثل «لاري»؟ ولماذا يوجد الكثيرون من أمثاله؟ وإلامَ يهدف هؤلاء؟ ما هو الشيء الذي يأملون تحقيقه؟ كان من الواضح أن تلك الشركة كانت ناجحة للغاية؛ وكان من الممكن تحقيق النجاح عن طريق الترهيب والتخويف، لكن هذه الاستراتيجية تجعل من يعملون في ظلها بعيدين تمامًا. فالقيادات مثل «لاري» يحصلون على أسوأ ما لدى من يعملون معهم. فهي استراتيجية تهدر الإمكانات البشرية لفرق العمل. ولا تدرك الكثير من الإمكانات التي يمكن تحقيقها. بل تدمر الكثير منها فعليًا.

وكانت هذه هي اللحظة التي تعلمت فيها أنه لتغيير المنظمات، قد تحتاج إلى بعض التفاؤل الساذج. يجب أن تؤمن بإمكانيات القيادات والموظفين وما يمكنهم تحقيقه من أجل خلق منظمات عظيمة. ولكن للأسف، القيادات والمنظمات العظيمة هم الاستثناء. العمل الحقيقي يتمثّل في مساعدة كل هؤلاء القادة والمنظمات الأخرى ليصبحوا أفضل. أصبح لدي إصرارًا أكبر بداخلي. وأصبحت أكثر تمسكًا بالوصول إلى هدفي.

لماذا يقف الكثيرون من القادة عاجزين أمام المشكلات داخل المنظمة؟

بعد ذلك بقليل خلال حياتي المهنية، عملت مع شركة في مجال التكنولوجيا كان مؤسسها ومديرها التنفيذي شابًا رائعًا يدعى «جيم». وقد صمم «جيم» برامج في مجال الخدمات المالية، وكان ناجحًا للغاية. وسارع العملاء في طلبه وطرقوا بابه طلبًا لخدماته. فتوسعت شركته بسرعة. لكنه كقائد، كان ينقصه الكثير. وكان يقسو على من يعمل معه. لكنهم كانوا يعرفون أن لديه نوايا طيبة، لذلك لم يزعجهم ذلك كثيراً.

وعندما طُلب مني إعداد برنامج عن القيادة، كانت الشركة تواجه صعوبات كبيرة؛ فقد دخل منافسون جدد سوق البرمجيات الأمر الذي جعل برامج الشركة تبدو قديمة. وبالتحدث مع الموظفين في الشركة، علمتُ أن الفريق الخاص بتطوير المنتجات لم يكن أبدًا على تواصل مع فريق التسويق، وأن فريق التسويق بدوره لم يكن يتحدث مع زملائهم في قسم المبيعات. فالنجاح الذي حققته شركتهم جعلهم كسولين وقانعين. وكان مديري المبيعات في المجال قد تعهدوا بمواعيد لإصدار نسخ مُحدّثة من البرنامج، وتلقوا طلبات من العملاء لشراء المنتج الجديد الذي في واقع الأمر لم يكن أحدًا قد صممه بعد. وقد كانت فوضى مطلقة. كيف تسنى لمديري المبيعات السماح بوقوع هذه المشكلة الكبيرة؟

كانت اجتماعات منتديات القيادة التي صممتها ضمن برنامجي لهذه الشركة صعبة للغاية وكنت أيضًا مسؤولًا عن إدارتها. أراد القادة بالشركة الجلوس فحسب وإلقاء اللوم على بعضهم البعض بشأن المشكلات التي تواجهها شركتهم. لقد ركز كلٌ منهم على القسم الخاص به منفردًا، ولم يعملوا أو يتعاونوا كشركة واحدة.

عندما كان العمل يسير على ما يرام، لم يبد هذا الخلل الوظيفي مهمًا فقد كان كل شيءٍ ميسرًا. وظلت التدفقات النقدية تصل إلى الشركة.

وقد أعطى النجاح إحساسًا خاطئًا بالأمان للعاملين بالشركة وتقدير خاطئ عن مدى جودتهم . وكان هذا المثال ما علمني أن الأرقام الخاصة بالشركات لا تخبرنا دائمًا كل شيء عن أداء الشركة.

والآن بعد أن تقلّصت مبيعات الشركة، لاحظ الجميع المشـاكل الثقافية والتنظيمية بين العاملين داخل الشركة، ولا أحد يعرف كيفية التصرف السليم حيال ذلك. ووقع «جيم» في حيرة من أمره، ووقع باقي القادة تحـت ضغط كبير أيضًا، حيث أدرك الجميع أن عليهم الوصول إلى طريقة لإنقاذ الشركة. كانوا جميعًا تحت ضغط كبير لتغيير ما آلت إليه الشركة من أمور. لكنهم لم يستطيعوا فعل شيء. كانوا غير أكفاء لهذه المهمة الصعبة. وبدوا عاجزين تمامًا أمام هذا الموقف.

وبعد مرور يوم من عقدي لاجتماع صعب ثان مع هذه المجموعة من قادة الشركة، ذهبتُ إلى موقف السيارات ووضعت حقيبة الكمبيوتر المحمول الخاص بي ومتعلقات أخرى في سيارتي. وبعد ما أغلقتُ حقيبة السيارة، تأملت المبنى الإداري الخاص بهذه الشركة. ورأيت الأدوار الخاصة بمكاتب العاملين بها. تصورت منظر هؤلاء القادة الذين أمضوا كل وقتهم في الصراعات وإلقاء اللوم على بعضهم البعض، كما تأملتُ الأدوار الأخرى بالمبنى وما بها من مكاتب خاصة بشركات مختلفة داخل هذا المبنى الواحد حيث يكتب كلٌّ منهم قصته الخاصة في النجاح أو الفشل. وكان المنظر الخارجي للمبنى الضخم يظهر ضآلة أهمية هذه الصراعات التي تشغل الجميع، ومدى عرقلتها لطريق النجاح. وكانت هذه هي اللحظة التي أدركت فيها أنه من أجل خلق ثقافة قوية للمنظمة، يجب أن تكون لديك ثقافة قوية في القيادة أولًا.

ومن خلال تجربتي كمستشار، رأيت أن العديد من المنظمات لا تمتلك ثقافة قوية عن القيادة. بل إن الحـال في بعض هذه المنظـمات مروع أحيانًا، بل أحيانًا أخرى يوجد خلل وظيفي تام داخل المنظمة. ولكن مـن المهم أن نفهم أن ذلك يحدث بالفعل، وفي الغالب يكون ذلك أمرًا متوقعًـا لأن قليلًا فعلًا من القادة يهتمون بما نطلق عليه «ثقافة القيادة».

ومع ذلك، أقابل في عملي بشكل استثنائي القليل من القادة الذين استطاعوا حقيقةً إدراك أهمية هذه الثقافة. ويعملون بكل ما فيهم من جهد على ترسيخ ثقافة قيادة قوية داخل منظماتهم. وأنا محظوظ للعمل مع هذا العدد القليل من هؤلاء القادة الاستثنائيين. فقد أظهروا لي أن ثقافة القيادة يمكن أن تكون قوة فاعلة وإيجابية داخل المنظمات. لكنها أيضًا سريعة الزوال؛ ففي اللحظة التي تتوقف فيها عن الاهتمام بها، تبدأ في التلاشي.

في النهايــة، أدركت أيضًا أن الاختيار متاح دائمًا أمامنا. وليس علينا تحمّل ثقافات قيادية غير مُلهمة أو مُحطمة. بل يمكننا خلق ثقافات مثمرة وعظيمة. لكن الأمر يتطلب جهودًا متضافرة لخلق مثل هذه الثقافة داخل المنظمة والحفاظ علي استمرارها على المدى الطويل. هذا يعني أنه يجب عليك التركيز باستمرار على إبقاء ثقافة القيادة داخل المنظمة قوية. وهذا كله يبدأ بالتطلع لتحقيق قيادة عظيمة.

في تلك المرحلة من مسيرتي في هذا المجال، فكرتُ كثيرًا في الهدف التي كنت أسعى لتحقيقه. وأدركت أنني كمستشار، سأكون دائمًا في خارج هذه الدائرة؛ فأنا أساعد حقًا من أعمل معهم، ولكني في واقع الأمر لا يمكنني خلق ثقافة قيادة بنفسي. لقد استمتعتُ بالعمل في تقديم الاستشارات المهنية، لكنني كنت أريد أيضًا المساعدة في بناء أعمال بنفسي. فأنا لم أكن أريد فقط أن أكون خبيرًا في القيادة، بل أردت أن أكون قائدًا. لذلك قررت أنني بحاجة إلى توجيه عملي ليصبح داخل منظمة، حيث اســتطيع الاســتفادة من كل ما تعلمته على مدار عشرة سنوات من العمل كاستشاري وكذلك من برامج الدراسات العليا وأبحاثي لأعرف إذا كان بإمكاني فعلًا خلق ثقافة قيادة قوية داخل الشركة.

هل لاحظ أحد أننا توقفنا عن الحديث عن القيم الخاصة بنا؟

لم أكــن أتوقع أبدًا أن فرصتي القادمة ســتتاح أمامي بهذه السرعة. حيث اتصلت بي شركة في مجال الأبحاث لدراسة دور لها مع شركة أدوية جديدة. وكان مديرها التنفيذي

«جون» ذا خبرة كبيرة في هذا المجال. فهو قد ترك وظيفة مرموقة في التسويق بشركة أدوية من الدرجة الأولى لينشأ هذه الشركة الجديدة. وكانت لديه رؤية لإنشاء نوع مختلف من شركات الأدوية.

وتمتع «جون» برؤية عظيمة فيما يخص الثقافة التي يريدها داخل الشركة. وتلك الثقافة هي ما جذبني للشركة. وقررت تحقيق قفزة بالشركة وأصبحت أنا المسؤول عن إدارة مهام التعلم والقيادة. لقد كانت حقًا تجربة رائعة مع مجموعة رائعة من الناس وأُتيحت أمامي الفرصة التي كنت أبحث عنها؛ أن أتواجد داخل الشركة وأن أحول أفكاري إلى أفعال. وكان الخبر السار فيما يتعلق بهذه الشركة هو أن «جون» لم يكن يسعى لتطبيق طرق العمل التقليدية.

وبصفتها شركة جديدة، كنا نؤيد التفكير والتصرف بشكل مختلف في جميع مجالات أعمالنا. وتعلمتُ من «جون» رؤية رائعة وهامة للغاية تتعلق بالقيادة؛ حيث اعتقد جون دائمًا أن العديد من القادة لا ينبغي عليهم أن يفهموا تفصيليًا كيف تحقق الشركة فعليًا الأرباح وتجني الأموال. وكان هذا الاعتقاد هو حجر الزاوية لمسألة القيادة، لأنه بمجرد أن يتفهم القائد النقطة الجوهرية الأساسية، ينعكس ذلك على اسلوبه كقائد بشكل كامل. ومن هنا بدأتُ أدرك العلاقة العميقة بين الاستراتيجية والقيادة.

وعلى مدار الثلاث سنوات التي قضيتها بهذه الشركة، لم يتغير سوى القليل فيما يتعلق بآرائنا حول شركتنا. في الأيام الأولى، استغرقنا وقت طويل للحديث عن قيمنا ونوع الثقافة التي نريد خلقها داخل الشركة. وكانت المحادثات ناجحة تمامًا. وسرعان ما توقفنا عن إجراء تلك المناقشات.

وذات مرة أثناء اجتماع شامل للموظفين بالشركة، شاركتهم ملاحظتي الشخصية، وبادرتهم بالسؤال: «هل لاحظ أحد أننا توقفنا عن الحديث عن القيم الخاصة بنا؟» وكان هذا نفس السؤال الذي ردده بعدي الكثيرون منهم. وأدركتُ بعد ذلك عندما رجعت للعمل كاستشاري أن هذا ما يحدث بالمنظمات طوال الوقت. ترتبط القيم والثقافة ارتباطًا وثيقًا

ببعضهما البعض. وتتعامل معهما بعض الشركات أحيانًا كمشروع يمكن التأشير عليه بالانتهاء وشطبه من قائمة الأعمال. ومن الجائز رؤية هذا التفكير الخاطئ مرارًا وتكرارًا. لأن ترسيخ ثقافة القيادة داخل المنظمة أو الشركة ليس مشروعًا لمرة واحدة أو عنصرًا بسيطًا؛ إنه عمل مستمر ولا ينتهي أبدًا. وعلى الجميع العمل من أجل ترسيخ ثقافة القيادة باستمرار داخل منظماتهم. لأنه إذا لم نقم بذلك، ستبدأ في التلاشي فعليًا.

على الرغم من أن تجربتي في هذه الشركة كانت رائعة كما أنني وفريقي أنجزنا بعض الأشياء الجيدة للشركة، إلا أنني وبصفتي من يترأس وظائف الدعم كنت أشعر أنه لا تزال توجد خطوة تبعدنا عن جوهر العمل. وخلال ثلاث سنوات فقط، بدأتُ بالفعل بالشعور أنني تحولت إلى «وضع الصيانة» كما توصف البرامج التي لا يتم تحديثها، وتأكدتُ من أنني لن يمكنني التفوق في هذا الوضع وأن الوقت قد حان لمواصلة طريقي.

وطوال الوقت كانت روح «زينتا» لا تزال هي مصدر إلهامي. ثم أخيرًا جاءت الفرصة التي طالما كنت أبحث عنها؛ انضممت إلى شركة استشارات أخرى، وسرعان ما طلبت خدماتها شركة جديدة تسمى «نايتس بريدج» لحلول الثروة البشرية (Knightsbridge Human Capital Solutions).

كيف يمكن خلق ثقافة نابضة بالحياة؟

كان «ديفيد» هو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركة «نايتس بريدج»، وهو رائد أعمال متمرس يتمتع بسجل حافل في هذا المنصب. وكان لدى «ديفيد» فكرة؛ حيث أراد توفير طريقة أكثر تكاملًا للمنظمة تستطيع من خلالها تلبية احتياجاتها من الثروة البشرية في كل مرحلة من مراحل العمل مثل التوظيف والاختيار وجذب المواهب وصولًا إلى مراحل تطوير الموظفين والقيادات.

علاوة على أنه كان يؤكد على أهمية ليس فقط بناء شركة خدمات مهنية عظيمة ولكن أيضًا ضرورة أن تكون شركة تشغيل على نفس القدر من الكفاءة. وكان هذا الدور الثنائي في رؤية الشركة يخلق نوع من الضغط الصحي داخل منظمتنا. فقد كان «ديفيد» وباقي موظفي «نايتس بريدج» ملتزمون بتنفيذ هذا الهدف على أرض الواقع.

تحدث ديفيد أيضًا عن خلق ثقافة نابضة بالحياة. وكان يعلم أن ذلك هام للغاية لنجاحنا. وأدركتُ أن رؤيتي الخاصة بممارسة القيادة بطريقة متكاملة داخل المنظمة من شأنها المساعدة في القيام بدور رئيسي لتحقيق رؤية «ديفيد» الشاملة وجعلها حقيقة واقعة. لقد وجدتُ فرصتي لأصبح قائدًا وأضع كل أفكاري حول القيادة وثقافتها حيز التنفيذ داخليًا من خلال أعمالي وخارجيًا من خلال العملاء التي أتعامل معهم.

داخل كل منظمة، تكون الثقافة هي ما يجمع بين كافة الأطراف وهي أيضًا العنصر الدافع للمضي قدمًا. لكن، هذا يحدث فحسب إذا توصلنا إلى ثقافة القيادة الصحيحة. وإذا لم نقم بذلك، تصبح الثقافة غير الصحيحة خطأ فادح في حق المنظمة. وبالنسبة للشركات التي تقدم خدمات احترافية مثل «نايتس بريدج»، يكون للثقافة تأثير حقيقي على خبرات العملاء. وأطلقنا حينها على ثقافتنا المتفردة داخل «نايتس بريدج» اسم «العامل K». وهو العامل الذي يشير إلى الثقافة الخاصة بمنظمتنا وطبيعة الموظفين الذين نجحوا في أداء عملهم داخلها. هذا ما حفزنا. وهذا ما جعل المنظمة مميزة في هذا الشأن.

وأثناء السنوات الأولى من عملي توليت أدوار هامة داخل المنظمة وتزايدت مسؤولياتي. ثم في يوليو 2008، أتيحت لي الفرصة التي كنت أبحث عنها: وطُلب مني أن أتولى مسؤولية الممارسات الجديدة المتعلقة بالقيادة. وكانت وظيفتي هي دمج ثلاثة أعمال منفصلة وصياغة الطريق لدخولها للسوق. وكانت فرصة رائعة بالنسبة لي، ولاحظت سريعًا أن هناك شيء بداخلي بدأ في التغيّر؛ فأنا بعد أن أصبحت مديرًا تنفيذيًا داخل هذه المنظمة، شعرت بإحساس متنامي من المسؤولية والمساءلة. وكان ذلك يفوق أي وقت آخر مضى أثناء حياتي المهنية.

شعرت بالتزام مباشر تجاه الشركاء وأعضاء مجلس الإدارة داخل المنظمة. وشعرت بإحساس أكبر بالمساءلة تجاه عملائنا وموظفينا. وسعدت للغاية عندما حصلت على هذه الفرصة الحقيقية. كما أنني تأكدت أن الأمر يتطلب بذل المزيد من العمل الشاق لتحقيق النجاح.

ولكن في شهر يوليو من ذلك العام حدث ما جعل قيادتي تقع تواجه اختبارًا حقيقيًا؛ وأعني الأزمة المالية في 2007-2008.

وقد تستطيع تصور ذلك وخطورته، حيث كانت هذه الأزمة منهكة وصعبة لكل القيادات داخل المنظمات التي نتعامل معها. وكان أداء «نايتس بريدج» جيدًا حيث اُختبرت طريقة قيادتنا للمنظمة وأثبتت تلك الطريقة قوتها في مواجهة الأزمة. فاستطعنا أن يكون لنا نمط شامل في أعمالنا مقترن بمجموعة من الممارسات العملية التي يمكنها التغلب على التغيرات التي قد تحدث في دورة الاقتصاد، وكانت هذه فائدة عظيمة لمنظمتنا. وكان كل ذلك جزءًا من رؤية «ديفيد» الخاصة بالشركة وقد أثبتت هذه الرؤية نجاحها.

وكان ذلك أيضا بمثابة اختبار شخصي حقيقي بالنسبة لي. لقد تعلمت أنه عندما يتعلق الأمر بالقادة، يجب أن يتحلى الواحد منا على المستوى الشخصي بالمرونة والقوة في الأوقات الصعبة. فالقائد لا يحتاج فقط إلى إدارة ردود أفعاله في هذه المواقف، ولكن عليه إدارة ردود أفعال فريق عمله ككل. وبالنسبة لمنظمتنا، كنا نحتاج أيضًا أن نساند عملاءنا في وقت حاجتهم إلى العون بسبب تلك الأزمة.

وكان ذلك بمثابة التزام جماعي من جانبنا.

وساندنا عملاءنا الذين كانوا يكافحون لاجتياز تداعيات تلك الأزمة المالية الطاحنة. حيث فقد العديد من عملائنا وظائفهم. وساعدت الخدمات التي نقدمها المتعلقة بالانتقال الوظيفي وإعادة توجيه من فقدوا وظائفهم نحو إيجاد فرص جديدة وبذلك ساندنا عملاءنا في وقت حاجتهم.

بينما بذل من استطاعوا المحافظة على الإبقاء على وظائفهم كل ما في وسعهم لضمان سلامة شركاتهم في أثناء الأزمة.

وأدركنا كذلك أن العديد من عملائنا ـ وخاصةً حديثي العهد كمديرين تنفيذيين ـ كانوا يستطيعون القيادة في أوقات حالات الاقتصاد الجيدة فحسب وليس أثناء الأزمات. وبالنسبة لهم كان هذا أول اختبار لممارسة قيادة شركاتهم أثناء الأزمات بل خلال فترة تُعد واحدة من أصعب الفترات الاقتصادية على مر التاريخ. وبذلك أصبح ما نقدمه لهم من خدمات لا يمكن أن يقدر بثمن فنحن استطعنا مساندة عملائنا خلال الأزمة. كنت فخور بزملائي وتأثيرهم الإيجابي على عملائنا خلال هذه الفترة العصيبة.

وفي نهاية الأمر، اتضح لنا أهمية الفكرة التي طالما كنت أؤمن بها وبشدة؛ أننا لا يمكننا اسداء النصيحة فحسب للقيادات ولكن علينا أن نعايش بأنفسنا مفهوم القيادة في حقيقته. نحن بحاجة إلى العمل الجاد لنصبح قادة عظماء ولكي نضرب أيضًا مثلًا في القيادة العظيمة أثناء العمل مع عملائنا. وما إن نفعل ذلك، فإنهم سيلاحظون الفرق ويشعرون به. وأعتقد أننا نجحنا في تحقيق هذا الهدف بفضل أننا استطعنا ترسيخ ثقافة قيادة قوية بين أعضاء فريق عملنا بالمنظمة. كما أننا تعلمنا درس آخر من هذه التجربة وهو أن بناء ثقافة قيادة قوية ليس مجرد غاية يجب الوصول إليها. بل من الضروري الاستمرار في الالتزام ببذل كل جهد للمحافظة علي هذه الثقافة.

كيف يمكن القيادة في وضع يسوده الغموض؟

في بداية عام 2015، بدأ فصل جديد في قصتي الشخصية عن القيادة. قامت مجموعة «أديكو» و «لي هيشت هاريسون- إل إيتش إيتش» (The Adecco Group and Lee Hecht Harrison (LHH)) بشراء شركة «نايتس بريدج» وهاتان الشركتان رائدتان عالميتان في مجال اكتساب المواهب والتطوير والانتقال الوظيفي.

كانت هذه هي المرة الثانية التي أعمل فيها في شركة تم شراؤها من قبل شركة أكبر. وقد كنت أيضًا من قبل أقوم بدور المشتري وأعرف على المستوى الشخصي تأثير هذه الأحداث على الموظفين والقيادات.

فقد أصبحت عمليات توحيد الشركات واندماجها وشرائها لبعضها البعض أمر شائع الحدوث في العديد من المجالات. ولقد تعاملنا مع العديد من العملاء الذين تمر شركاتهم بذلك، وأرى هنا أن التحدي الأول للقيادة هو التعامل مع كل الغموض وعدم اليقين الذي ينشأ عن مثل هذه الظروف. ويجب أن يتعامل القادة بشكل استثنائي مع هذا الأمر. وإن لم يفعلوا، تسوء الأمور بمنتهى السرعة.

الآن وجدت نفسي في نفس الظروف الصعبة التي مر بها الكثيرون ممن تعاملت معهم. وفي حالتنا، كان شراء هاتين الشركتين الرائدتين لشركة «نايتس بريدج» حدثًا إيجابيًا. ولكن مع ذلك، ساد مناخ من الغموض والإحساس بالاضطراب بين الموظفين والعملاء.

فالعملاء يرغبون في الاطمئنان أنه لن يحدث تغيير فيما يتعلق بهم من أمور. وأنت كقائد، يجب عليك التواصل بشكل متكرر مع العملاء والحفاظ على مستويات عالية من الخدمات التي تقدمها لهم.

بينما لدى الموظفين ردود أفعال متباينة دائمًا؛ فستجد بعضهم متفائل وإيجابي. والبعض الآخر قلق من أجل وظيفته ومستقبله. وكل ردود الفعل هذه مشروعة وتحتاج إلى معالجة مباشرة وسريعة من قبل القادة.

والشيء المهم الذي يجب تذكره هو أنه حتى في مثل الظروف من الغموض والتغييرات يجب أن يستمر القادة في قيادة الأمور بحكمة. ففي أثناء هذه فترات من عدم اليقين، يتطلع الجميع إلى القادة بحثًا عن نموذجًا للاقتداء به. وبالتالي يمكن لما تقوم به كقائد أن يساعد طريقة تفاعل الآخرين إزاء الأحداث أو يعيقها. فإذا فزعت للأمر وفقدت رشدك،

فمن المتوقع أن يقوم موظفوك بنفس الشيء. أما إذا كنت تبدو واثقًا ومطمئنًا، فسيوثر ذلك بدوره أيضًا عليهم.

ولكن ليس هذا كل شيء. فقد ارتقينا من كوننا شركة قطاع خاص إلى واحدة من مجموعة الشركات العالمية الخمسمائة المُدرجة في قائمة مجلة فورتشن (FortuneGlobal 500) التابعة للقطاع العام. يقع المقر الرئيسي لمجموعة «أديكو» في زيوريخ في سويسرا، ويعمل بها أكثر من 33000 موظف بدوام كامل في فروعها المنتشرة في ستين دولة. وهي الشركة الرائدة عالميًا في توفير حلول القوى العاملة، وتحدث تحولًا كبيرًا في عالم الأعمال من خلال المواهب والتكنولوجيا.

من خلال شركاتها ذات العلامات التجارية العالمية مثل: «أديكو» و«موديز» و«بادينوش وكلارك» و«سبرينج بروفيشنال» و«لي هيشت هاريسون» و«بانتون» (Adecco, Modis, Badenoch & Clark, Spring Professional, Lee Hecht Harrison, and Pontoon) تُقدم مجموعة «أديكو» حلول شاملة للقوى العاملة بما في ذلك توفير العمالة المؤقتة والوظائف الدائمة والانتقال الوظيفي وتنمية المهارات والقيادة والاستعانة بعناصر خارجية للعمل.

بعد ستة أشهر من عملية الاندماج، طُلب مني القيام بدورٍ على نطاق عالمي للمساعدة في نشر القيادة الرشيدة المؤثرة بالسوق. كما أنشأت فريقًا خاص بالتحول نحو القيادة الرشيدة لمساعدة المنظمات على بناء القيادة المسؤولة التي تحتاجها للنجاح في عالم يسوده التغيير والاضطراب والغموض. وكان هذا الدور تحديًا آخر متفردًا للغاية في قصتي عن القيادة التي تتكشف شيئًا فشيئًا.

كيف تدفع القادة إلى التحول مع التغييرات؟

وأثناء قيامي بدوري الجديد، أُتيحت أمامي فرصة عظيمة لمشاركة أفكاري التي أتناولها في هذا الكتاب مع القادة في جميع أنحاء العالم. لقد تحدثت في ما يقرب من مائة حدث مع العملاء وأثناء المؤتمرات وكذلك عند تناول العشاء مع كبار المديرين التنفيذيين للموارد البشرية ومن

يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). عندما سافرت إلى الأميركتين وأوروبا وآسيا، وجدت نفسي أمام قصص قيادة مهمة للغاية كانت تتكشف في كل جزء من العالم وأظهرت هذه الأحداث التحديات الضخمة أمام القيادات وما يواجه العديد من الشركات والدول.

قضيت وقتًا طويلًا في الولايات المتحدة، عندما أُنتخب «دونالد ترامب» رئيسًا بعد حملته أمام مرشحة الحزب الديمقراطي «هيلاري كلينتون» وكانا كليهما من بين أقل السياسيين شعبيةً في التنافس على البيت الأبيض. تجوّلتُ بين ثلاثين مدينة أمريكية أثناء فترة الانتخابات، وكنت أُواجه بهذا السؤال من جميع من تحدثتُ إليهم: «كيف وصلنا إلى ذلك؟» وبعد انتهاء الانتخابات، أصبح سؤال من أتحدث معهم : «ماذا سنفعل الآن؟» واستطعتُ أن أشعر بمدى الألم وعدم اليقين في أصواتهم. بينما رأى آخرون أنها فرصة للتغيير.

وبعد فترة حصلتُ على تجربة استثنائية وغير متوقعة من خلال رحلة عمل أخرى. وصلتُ صباح أحد أيام الأحد في شهر مارس إلى مدينة «ساو باولو» بالبرازيل وهي أكبر دولة في أمريكا الجنوبية. بعد وقت قصير من هبوط الطائرة، نمى إلى علمي أن الملايين من الشعب كانوا يحتجون في شوارع البلاد ليعبروا عن اشمئزازهم من الفساد الحكومي. مما أدى في نهاية الأمر إلى عزل رئيسة البلاد آنذاك «ديلما روسيف» على إثر مزاعم فساد. وخلفها لهذا المنصب «ميشال تامر» ومكث به لمدة أقل من ستة أشهر قبل أن يقع هو الآخر في فضيحة فساد تتعلق بدفع أموال بصورة غير قانونية من شركات هندسية تطمح إلى أعمال حكومية. ومن خلال نقاشاتي مع رواد الأعمال في البرازيل، استطيع القول أنهم كانوا متشككين تمامًا بشأن مستقبل بلادهم.

كما أنني أثناء تلك الرحلة قضيت أسبوعًا في كولومبيا، وكان ذلك يعقب بأسابيع قليلة تصويت الكولومبيين على رفض اتفاق سلام بين الحكومة وحركة التمرد السابقة التي يُطلق عليها حركة القوات المسلحة الثورية الكولومبية «فارك» أو بالإسبانية (Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (Farc). استغرقت المفاوضات حول هذا الاتفاق أكثر من

أربع سنوات وكان من شأنه إنهاء خمسة عقود من الحرب. وأصيبت البلاد بخيبة أمل وصدمة عندما فشل هذا الاتفاق، وشعر الشعب بالدهشة وأصبح في حالة من عدم اليقين حول كيفية المضي قدمًا.

زرت المملكة المتحدة بعد فترة وجيزة من القرار الصادم بشــأن خروجها من الاتحاد الأوروبي. إن التصويت على خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي لم يهز الأسواق الدولية فحسب، بل أدى أيضًا إلى سلسلة من الاستقالات من قبل الزعماء السياسيين؛ مثل العديد من القادة المناهضين للاتحاد الأوروبي ورئيس الوزراء البريطاني «ديفيد كاميرون». كما أُصيب الكثيرون من الشعب البريطاني بالذهول وحاولوا تبيّن طريقهم خلال تلك المرحلة الانتقالية.

وزرت أيضًا إيطاليا، بمناسبة إصدار الترجمة الإيطالية لكتابي، وكان ذلك قبل استقالة رئيس الوزراء الإيطالي «ماتيو رينزي» مباشرةً بعد أن رفض الشعب عن طريق الاستفتاء سلسلة من الإصلاحات الدستورية. ونشــأ عن هذه الاســتقالة أزمة سياسية داخل إيطاليا؛ حيث لم يكن اختيار قادة الأحزاب الأخرى واضحًا من أجل تشكيل الحكومة.

عظمت كل هذه الأحداث استفادتي من الدروس الرائعة المتتالية من عالم الواقع وساعدتني على فهم كيفية تطبيق القادة حول العالم للمعنى الحقيقي لكون الشخص قائدًا.

كما أدركتُ أيضًا أن أبحاثي المتعلقة بالقيادة المســؤولة، وكل ما ورد في هذا الكتاب من أفكار كانت وثيقة الارتباط بالقادة فعليًا.

فعندما شرعتُ في بدء رحلات العمل هذه، لم أكن أعرف ماذا عليّ توقعه في الحقيقة. ولكن، أدهشتني حقًا وأثرت في مقابلة الكثير من الأشــخاص العظماء الذين ضربوا أمثلة حقيقيةً كقادة مسؤولين. وكان شرف لي أن أشــاركهم أفكاري، وأنا ممتن للغاية لأن هذه الأفكار كانت مفيدة بالفعل للكثيرين. فبالنسبة لي ولأي مؤلف ومستشار في القيادة، هذا هو التأثير الذي آمل أن تحققه أفكارنا.

ومع كل ذلك، سألت نفسي: لماذا تمتعت الأفكار الخاصة بـ «عقد القيادة» بهذا الصدى الكبير؟ ومن خلال سفرياتي، أدركت أن العديد من الشركات يجدون أنفسهم أمام نقاط تحول حاسمة؛ فالتغييرات الجوهرية على مستوى التكنولوجيا والأسواق والتركيبة السكانية تجبر الشركات على التحول. وهذا النوع من التحول يجب أن يبدأ بالقادة.

مما يعني أنه من الضروري إتقان الشركات لكيفية حدوث هذا التحول على مستوى القيادات والقوة العاملة إذا أرادت حقًا الاستمرار والبقاء في المستقبل. ومن المثير للاهتمام، أنه عندما أفكر في أفضل ما قمنا به أنا وفريقي في الماضي مع عملائنا، كان دائمًا ما قمنا به أثناء عملنا مع المنظمات التي تسعى إلى التحول. بينما كان أمر نادر قيامنا بما أسميه «تطوير قيادة الدول المستقرة». عوضًا عن ذلك، كنا دائمًا نساعد الشركات على تكوين قادة مسؤولين حقًا خلال أوقات التغيير والتحول الهامة.

إن القيادة أثناء عمليات التحول ليست مهمة سهلة على الإطلاق. وأعتقد أنه يمكن اعتبارها أكبر تحد للقيادة يمكن مواجهته. كما أعتقد أن المنظمات في المستقبل ستحتاج بشكل متزايد إلى القادة النشطين وسريعي الاستجابة للتغييرات ممن يمكنهم التطور بسرعة والتحول ليعطوا مثال يحتذى به لباقي الموظفين داخل شركاتهم.

تأملات حول قصتي عن القيادة

في الواقع، عندما أتأمل الآن قصتي الشخصية عن القيادة، أشعر أنني محظوظ للغاية لأنني طبقت رؤية «زينتا» على مدار كل تلك السنوات الماضية. لم أكن أدرك ذلك آنذاك، لكن اتضح أن «زينتا» كانت تسعى لبدء التحول. فهي قد طوعت مساعدتي لها وكنا قد بدأنا في إحداث بعض التأثير. لكن فارقت هي الحياة. ولم تستطع رؤية التحول الذي بدأته حتى النهاية.

وكان الأمر أكثر سوءًا مع «زينتا» لأنها كانت تحاول تغيير منظمة لا ترغب ذاتها في التغيير. فعملت في ظل أجواء مميتة فيما يتعلق بثقافة القيادة داخل تلك المنظمة.

لذا أعلم أني محظوظ لكوني جزءًا من المنظمات التي كان النمو والتغيير هما ما تسعى لتحقيقه، وحيث تشاركنا جميعًا في السعي لبناء منظمة عظيمة حقًا. وأنا لا أعتبر هذا أمرًا اعتياديًا مطلقًا؛ لأنني تعلمت على مر السنين أنه فعلًا أمر نادر الحدوث.

وهذا هو الدرس الأخير لقصتي عن القيادة: لا تهدر عمرك في مؤسسة لا تستحق أن تستثمر وقتك ومجهودك بها. عليك أن تتذكر «زينتا». فأنت لا تستثمر فقط وقتك أو مهنتك، بل أنت تستثمر حياتك.

وكقائد عليك أن تحديد ما إذا كانت المنظمة التي تعمل بها تستحق هذا الاستثمار. فإذا كانت حقًا تستحق، فهيّا عليك أن تشمر عن ساعديك وتنشغل في جعل هذه المنظمة على أكمل ما يمكن. فالمنظمة بحاجة ماسة إليك وإلى قيادتك الشخصية. وتحتاج أن تتخذ القرارات القيادية لتكون قائدًا مسؤولًا بحق. كما تحتاج منك أن ترقى لمستوى مسؤولياتك كقائد. وأن تأخذ على عاتقك إنجاز العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به. وعليك أن تنشأ مجتمعًا قويًا من القادة حتى تتمكنوا بشكل جماعي من تحقيق التحول داخل المنظمة. فهل أنت مستعد؟.

اختبار شجاعة القادة ـ قصتك الشخصية عن القيادة

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة الاختبار التالية:

1 - ما هي قصتك الشخصية عن القيادة؟

2 - ما هي الخبرات الحرجة التي صنعت شخصيتك كقائد؟

3 - من ترغب في مشاركته قصتك الشخصية عن القيادة؟

4 - كيف يمكنك أن تساعد قائدًا زميلاً لك من واقع فهمك لقصته الشخصية عن القيادة؟

الفصل الثاني

ما هو الخطأ الذي تعاني منه القيادة اليوم؟

في أثناء السباق الرئاسي الأمريكي عام 2012، حاول الحزب الجمهوري رسم صورة لـ «باراك أوباما» على أنه قائد غير فعال ويخذل الشعب الأمريكي. وقد استطاع الحزب القيام بذلك جزئيًا عن طريق استخدام استعارة القائد صاحب الكرسي الفارغ. وبعد ذلك، استخدمت صحيفة «نيويوركر» (The New Yorker) نفس الاستعارة عندما وضعت صورة على غلافها تظهر المرشح الجمهوري «ميت رومني» أثناء مناظرة رئاسية وإلى جواره الكرسي الفارغ. أثار الغلاف غضب القراء. مما أدى إلى تدفق العديد من رسائل البريد الإلكتروني على المجلة. وعبّر بعض القراء عن غضبهم لاعتقادهم أن تلك الصورة لا تحترم منصب الرئيس. بينما أيد آخرون هذه الصورة معتقدين أنه قد حان الوقت للتنديد بالقيادة الضعيفة.

وأهم ما أوضحه لنا هذا الغلاف تحديدًا هو ما حظى به من ردود أفعال قوية من قراء مجلة «نيويوركر» فيما يتعلق باستعارة كرسي القيادة الفارغ. وفي الحقيقة، أعتقد أنه يشير إلى رد فعل انساني شائع الحدوث؛ فنحن جميعًا نتفاعل بشكل قوي عندما لا يقوم قادتنا بأدوارهم بالشكل المفروض -عندما يعجزون عن ملء كراسيهم بفعالية- ويصبحون أصحاب ألقاب براقة ولكن ليسوا قادة فعليين في حقيقة الأمر. ويجعلنا ذلك نشعر بخيبة أمل فظيعة قد تصل إلى حد اليأس أحيانًا. وفي أسوأ الحالات، نشعر بالخذلان.

فنحن جميعًا نتمنى أن نكون من كبار القادة العظماء وأن يترأسنا قادة عظماء وأن نكون جزءًا من المنظمات الرائعة التي نبنيها بشكل جماعي. لكن في كثير من الأحيان، تخيب آمالنا في قادتنا ويخذلوننا. فكثيرٌ منهم يخفق في الوفاء بالالتزامات المنوطة بأدوارهم. ولنكون صادقين مع أنفسنا، نحن جميعًا نعلم أن قصص القادة العظماء الذين يقودون الشركات الكبرى تُمثل أمثلة باعثة للأمل على قلة هذه النماذج المضيئة. بينما تكون قصص القيادة الأكثر شيوعًا هي للقادة أصحاب الكراسي الفارغة أولئك الذين لا يتمتعون بالكفاءة أو تحركهم دوافعهم وطموحاتهم الشخصية فحسب. وبذلك يخفق هؤلاء القادة في الارتقاء إلى مستوى المسؤولية القيادية.

ونحن كقادة لا يمكننا تجاهل ما يحدث. ومنذ نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب، يبدو أن الأمور تزداد سوءًا.

ونحن بحاجة إلى العمل سويًا لإعادة الشعور بالأمل تجاه ما يتعلق بالقيادة. ولكن قبل أن نتمكن من القيام بذلك، نحتاج أن نفهم جوانب اخفاقنا في واقع الأمر. نحن نحتاج إلى مواجهة الواقع القاسي المتمثل في أن القيادة اليوم لا تزال مخيبة للآمال، ومنعزلة عن الآخرين بل ومخزية.

لماذا القيادة الآن مخيبة للآمال؟

ما الذي جعل شعب إسبانيا يلجأ إلى الشوارع في عام 2013 ليعبر عن احتجاجه على العائلة المالكة؟ فعلى أية حال كان معدل البطالة في البلاد آنذاك يتراوح بين نسب أقل من 30 %. وبلغ معدل البطالة بين الشباب معدل ضخم يصل إلى 57 %. ولكن بالتأكيد كان لدى الشعب الإسباني أشياء أكثر أهمية تثير قلقهم.

في الواقع كانت تلك المشكلات الاقتصادية ليست سوى جزءًا من السبب الذي جعل الشعب يضيق ذرعًا بالعائلة المالكة. لقد كانت العائلة المالكة منفصلة بشكل محزن عن واقع حياة الشعب الإسباني. خاصة في دولة عانى شعبها من الاكتئاب لفترات طويلة وشعر شبابها

بالضياع فكان من غير اللائق التباهي بالثروات. وينطبق الشيء نفسه داخل المنظمات. عندما يبدو كبار القادة منعزلين تمامًا عن واقع الموظفين لديهم، فإن ذلك يثير حفيظة الموظفين تجاه القادة. كما أدت حقيقة أن صهر الملك يبدو وأنه قد اختلس ملايين الدولارات من الجمعيات الخيرية التي كان يديرها إلى تأجيج المزيد من الغضب فحسب.

وأمثلة القادة الذين يخيبون آمالنا في كل مكان ولا تحتاج أن نبحث عنها كثيرًا. فمثال على ذلك ما نشعر به من خيبة أمل عندما نقرأ عن قادة الشركات الذين أساءوا التصرف أو تملصوا من سداد الملايين الخاصة بشركاتهم والمساهمين فيها. أو أيضًا في تلك اللحظة عندما نتواجد داخل لجان الإدلاء بالأصوات في الانتخابات ونحن ننظر إلى قائمة المرشحين، ونسأل أنفسنا: «هل هذا هو أفضل ما بوسعنا القيام به؟» فأحيانًا، تبدو الأمور مخيبة للآمال حتى قبل انتخاب ساستنا وقبل حتى أن يتقلدوا مناصبهم بالسلطة ويبدؤوا فعليًا في احباطنا وتضييع آمالنا فيهم.

كما أنه بالنسبة للغالبية العظمى منا قد تحدث أيضًا حالات القيادة المخيبة للآمال بطرق شخصية أكثر. وقد اتضح لي هذا مرارًا وتكرارًا أثناء عملي مع القادة.

قبل عامين، وأثناء إدارتي لبرنامج خاص بتطوير القيادة، كان هناك أحد المشاركين اسمه «نيت» وكان حقًا ضد هذا البرنامج. وكان يقاوم كل شيء ولا يريد أن يتواجد بالأساس. ولكن بعد ذلك تغير شيء بداخل «نيت» عندما أكمل الأنشطة الخاصة بالتدريب على القيادة الشخصية.

ففي أحد المرات بينما كان المشاركون مشغولين بالعمل بعيدًا، لاحظت «نيت» وهو جالس. وتوقعت أنه لا يزال يقاوم ولا يرغب في المشاركة. وعندما اقتربت منه، أدركت أنه كان غارقًا في التفكير. لقد شاركني أفكاره بخصوص أحد النماذج التي لاحظها أثناء أنشطته الخاصة بالقيادة الشخصية وكان هذا النموذج يُمثل كل التجارب السلبية في حياته المهنية عندما كان يعمل تحت رئاسة قائد أحمق. حيث كان هذا القائد على وجه الخصوص صعبًا للغاية كما أنه كان يتكلم بصوت عالٍ بل ويصرخ في الموظفين ويقلل من شأنهم بشكل روتيني. وأخبرني «نيت» إنه يتذكر جيدًا كيف تسبب ذلك في عدم احساسه كموظف بالرغبة في المشاركة بالعمل.

مما جعله يســأل نفسه السؤال الذي جعله يفكر بعمق بشأن الاســلوب الذي ينتهجه هو شخصيًا للقيادة. وكان ذلك بمثابة سؤال اختبار شجاعة لقيادته الخاصة. وتساءل: «إذا كان فريقي يقوم بهذا النشاط، ماذا سيقولون عني كقائد لهم؟ وهل سينظرون إلي على أني قائد يساعدهم على خوض تجربة إيجابية أم تجربة مخيبة للآمال؟»

وبذلك استطعت تفهم لماذا كان «نيت» غارقًا في التفكير؛ لقد أدرك للمرة الأولى أنه قد يكون القائد الأحمق في نظر موظفيه أثناء استكمالهم للأنشطة الخاصة بالقيادة الشخصية، وهو واقع لم يعجبه على الإطلاق. وفي تلك اللحظة، تغير شيء ما داخل «نيت». وأصبح متفاعلًا بشــكل تام أثناء البرنامج التدريبي. بل وتوقف عن المقاومة لأنه أدرك عدم رغبته في أن يكون القائد الذي يحبط فريقه وزملاءه. لم يعد يرغب في الاســتمرار على نفس حالة القائد التي أصبح عليها.

وهذه رؤية من المهم للغاية أن يدركها كل القادة أمثال «نيت»؛ حيث تظهر الأبحاث المســتجدة أن هناك ثمنًا يجب أن تدفعه إذا كنت قائدًا أحمقًا ومخيبًا للآمال. (An infographic in Inc. magazine recently focused on The Real Productivity-Killer: Jerks.)[1] حيث جمّع هذا الرسم البياني للمعلومات النتائج الخاصة بالعديد من الدراسات حول ما نتكبده من خسائر بسبب القيادة العاجزة والرؤســاء السيئين. على سبيل المثال:

- أفاد 75 % من الموظفين أن رؤساءهم هم أسوأ شيء في عملهم وأكثر ما يضغط عليهم أثناء العمل.
- يفضل 65 % من الموظفين تغيير رئيسهم بالعمل عن الحصول على زيادة في المرتبات.
- يخطط 50 % من الموظفين الذين لا يشعرون بالتقدير من قِبل رؤسائهم للبحث عن وظائف أخرى.
- يعترف 33 % من الموظفين الذين يتعاملون مع رؤساء سيئين أنهم لا يبذلون قصارى جهدهم أثناء العمل.
- يأخذ حوالي 29 % من الموظفين إجازة مرضيّة بينما لا يكونون مرضى حقًا.

بل والأسوأ من ذلك، يُعتبر القادة السيئون مضرين للغاية بالصحة؛ حيث أن الموظفين أصحاب العلاقات السيئة مع رؤسائهم هم أكثر عرضة بنسبة 30 % للإصابة بأمراض الشريان التاجي بالقلب. ربما يؤكد ذلك بالنهاية صحة ما قالته زميلتي «زينتا». وربما كان مرضها بسبب ما عانته أثناء عملها داخل تلك المنظمة الفظيعة التي يقودها رؤساء عاجزون وسيئون.

نحن كقادة، لا نرغب مطلقًا في سماع حقيقة أننا نخيب آمال موظفينا. بالتأكيد لا أحد يريد سماع مثل ذلك. ولكن من المهم بالنسبة لنا أن نكون صادقين مع أنفسنا حتى نستطيع التوقف عن التسبب في خيبة أمل كل من حولنا.

فإذا علمت أن 38 % من موظفيك كان أداؤهم سيئ بشكل مستمر، فستتحرك بسرعة للمعالجة المشكلة. وعلى الرغم من ذلك، أكد تقرير حديث أصدره معهد دراسات السياسة أن 38 % من كبار المديرين التنفيذيين الذين أجريت عليهم الدراسة (من إجمالي 500) كان أداؤهم ضعيفًا. في حين لم يُذكر الكثير بشأن هذه المشكلة أو يُتخذ اجراءات لحلها. ومن المؤكد أن بعض كبار المديرين التنفيذيين ذوي الأداء الضعيف انتهى بهم الأمر بالفصل من العمل، لكن في أغلب الأحيان تدفع شركاتهم غرامات ضخمة أو تكاليف باهظة جراء ذلك. كما قد تحتاج الشركات لبرامج انقاذ مما تعانيه من ضائقة مالية. أو ببساطة يهبط بشدة مستوى تلك الشركات.

فالكثير من القادة أصحاب الأداء السيئ هم من المديرين التنفيذيين الأعلى أجرًا في العالم. والكثير منهم يتركون العمل في مقابل تعويضات ضخمة عن إنهاء الخدمة وذلك بعد أن يتم اخلاء سبيلهم بكفالة أو صرف مستحقاتهم المالية أو افلاسهم.

شخصيًا، ليس لدي مشكلة في تعويض المدير التنفيذي في حالة كونه صاحب أداء قوي ومستمر أثناء قيامه بعمله. لقد عملت مع العديد من هؤلاء المديرين التنفيذيين، وأعرف القيمة الهائلة التي يضيفونها فيما يتعلق بدعم الاقتصاد وخلق فرص العمل للآلاف وتوفير منتجات وخدمات قيمة. المشكلة لا تتمثل في هؤلاء. ولكن تكمن المشكلة في كبار المديرين التنفيذيين

الذين يكون أداؤهم سيئًا بشكل مستمر ومثل هؤلاء يشوهون ما يقوم به غيرهم من المجتهدين وذوي الأداء الرائع.

وأخيرًا، لا يهم ما إذا كنت المدير التنفيذي أو مجرد مدير خط أمامي بالشركة. فعندما تتسبب كقائد في خيبة أمل لمن حولك، فذلك يؤدي إلى عدم رغبة مرؤوسيك في المشاركة بإيجابية في العمل. ولن يبذلوا المزيد من الجهد من أجلك أو من أجل المنظمة. لن يقدموا أقصى ما عندهم أبدًا. تذكر تجربتك الشخصية عندما كنت تعمل مع قائد مخيب للآمال. ومن الجائز للغاية أنك لم تعط لهذا القائد أبدًا أفضل ما لديك. بل في الحقيقة قد تكون تعمدت عدم الافصاح عن أفكارك الأكثر إبداعًا، وعدم المشاركة بفعالية ولم تبذل أقصى ما لديك.

وعندما شاركت هذه الفكرة مع قادة آخرين، بدا الأمر وكأنني أفشيت بطريقة أو بأخرى سرًا نحتفظ به جميعًا؛ فنحن نتعمد عدم الافصاح عن جزء من شخصيتنا عندما يقف في طريقنا قائد مخيب لآمالنا. وقد تكون هذه ليست الطريقة التي نرغب في التصرف بها، ولكن نحن نصبح مجبورين على القيام بذلك لمواجهة القيادة المخيبة للآمال.

وأعتقد أن هذا هو الثمن الباهظ الذي تتكبده المنظمات عندما يكون لديها قادة أصحاب كراسي فارغة أو قادة غير أكفاء. يأتي الموظفون إلى العمل يوميًا وكلٌ منهم يتساءل: «كم من جهد أودُ أن أبذله بالعمل حقًا اليوم؟ هل يستحق رئيسي بالعمل مشاركتي بكامل طاقتي؟

وهذا هو السبب وراء المعاناة الدائمة للمنظمات من مشكلة عدم مشاركة الموظفين مشاركة فاعلة وتامة. حيث يعمل واحد فقط من بين كل خمسة موظفين بشكل كامل. وفي حين أننا جميعًا نعلم جيدًا أن العمل مع قائد محترم يعتبر أهم حافز غير مادي للموظفين، لكن على الجانب الآخر لا يبدو أننا نقدر مدى التأثير الكبير سلبًا للقائد السيئ على مشاركة الموظفين. فالقادة أصحاب الكراسي الفارغة يجعلون الموظفين يفقدون الحافز تجاه العمل. فحالة الموظف هي نتاج لجودة القيادة التي تتعامل معه. وأنت كقائد، يجب أن تتفهم الخسارة التي تتكبدها منظمتك عندما تصبح القيادة مخيبة للآمال.

القيادة تؤدي إلى العزلة

أتحدث إلى العديد من القادة في عملي، ويخبرني العديد منهم بشعورهم أنهم يعملون بمعزل عن الآخرين. فهم كقادة، يشعرون بانفصالهم عن الموظفين والأقران والزملاء. يحاولون بذل قصارى جهدهم، لكنهم لا يشعرون بالتأييد، كما أنهم لا يشعرون بشكل حقيقي أنهم وزملاءهم القادة فريق عمل واحد. أظهرت دراسة استقصائية شملت 83 من كبار المديرين التنفيذيين من شركات القطاع العام والخاص أن نصفهم عبروا عن شعورهم بالعزلة التي تعيق قدرتهم على أداء وظائفهم بفعالية [2]. كما أظهرت الدراسة أيضًا أن كبار المديرين التنفيذيين كانوا لأول مرة سريعي التأثر بشكل خاص: شعر 70 % بالوحدة أثناء قيامهم بأدوارهم.

على الرغم من أن هذه الدراسة ركزت على المديرين التنفيذيين، أعتقد أن هذه النتيجة أكثر انتشارًا. فالشعور بالوحدة لا يقتصر على القيادات العليا. بل الشعور بالوحدة والعزلة يوجد على كافة مستويات القيادة.

وعلينا أيضًا أن نعترف بأن أدوار القيادة بطبيعتها تفرض إحساسًا بالانفصال عن الآخرين. يحتاج القادة إلى القيام بمهام صعبة في بعض الأحيان؛ فعليهم مساءلة الموظفين أصحاب الأداء الضعيف، وعليهم اتخاذ القرارات الصعبة مثل ما يخص غلق الشركات، وإقالة الموظفين. وحتى وإن كانت هذه الإجراءات ضرورية، فإن ذلك من شأنه عزل القادة وفصلهم عن الآخرين. وهذه حقيقة واقعة. كما علينا الاعتراف أن داخل المنظمات الكبيرة غالبًا لا يعرف القادة بعضهم بعضًا. فهم مشغولون للغاية بحيث نادرًا ما يكون لديهم وقتًا للتواصل وبناء العلاقات.

ولكنني أعتقد أن تجربة القيادة الخاصة بنا يجب ألا تكون في معزل عن الآخرين. لأننا بالتأكيد لا نحصل على أفضل ما لدى قادتنا حال كونهم منعزلين.

دعونا نتأمل في قصة «سيمون» وهو مدير انتاج شاب عمل في شركة أدوية. وكان «سيمون» ذكيًا ومحبوبًا ويؤدي عمله بكفاءة بالغة. وبمجرد أن لاحظت القيادات العليا تميزه، قاموا بترقيته. فجأة أصبح «سيمون» مسؤولًا عن أكثر منتجات الشركة نجاحًا وتحقيقًا للربح.

وسارت الأمور على أفضل حال لبعض الوقت. وبرع «سيمون» في القيام بدوره الجديد. وظلت المبيعات وحصة الشركة في السوق قوية لمدة عام ونصف. وأصبح سيمون «الصبي الذهبي» داخل الشركة. وكان يمثل القدوة التي ينبغي أن يسعى الموظفون الآخرون إلى الاقتداء بها. وعُقدت المقارنات بينه وبين مديري الانتاج الآخرين. وحظى «سيمون» باهتمام شديد وحاول الجميع التقرب إليه.

ثم بدأت المشكلة. عرض أحد المنافسين منتجًا جديدًا بسعر مخفض بشكل هائل. وكانت مفاجأة للجميع. تغير سوق هذا الدواء تمامًا بين عشية وضحاها. ووقع «سيمون» آنذاك تحت ضغط كبير للتوصل إلى رد فعل مناسب. وعلى الرغم من محاولاته، لم يصل إلى ما يساعد للخروج من الأزمة. وبدأ يشعر بالعزلة وعدم المساندة. ولم يعد «الصبي الذهبي». وأدرك بسرعة أنه لن يتم دعوته لحضور نفس الاجتماعات التي أعتاد حضورها بعد ذلك. وأصبح معزولاً عن قصد داخل الشركة. وأدرك «سيمون» وضعه الجديد بعد الأزمة، وكذلك جميع العاملين بالشركة.

وللأسف، لم يستطع «سيمون» التوصل إلى حل ناجح للأزمة. ضُربت حصة الشركة السوقية في مقتل، وبعد انقضاء ستة أشهر تم الاستغناء عن خدمات «سيمون». بالنسبة للشركة، فشل «سيمون» في حل الأزمة. وإلى حد ما، كان ذلك صحيحًا: فهو قد فشل في مواجهة هذا التحدي غير المتوقع.

كما أن فشل «سيمون» أيضًا يرجع إلى أنه كان قد بدأ يصدق كل هذه الاطراء والتملق حوله. وبعد ذلك تحول فجأة من بطلٍ إلى نكرة. لكنني أعتقد أيضًا أن الشركة كانت سببًا في فشل «سيمون»؛ فُتنت الإدارة بنجمها الجديد، لكنها فشلت في مساندته عندما كان في أمس الحاجة إلى ذلك. ربما قامت الشركة بترقيته بسرعة مبالغ فيها. كما أنه من الجائز أن الشركة ركزت بشكل كبير على النتائج قصيرة الأجل التي حققها ولم تلق بالاً بأن توضح له كيفية ترجمة نجاحه المبدئي هذا إلى خطة مستدامة طويلة الأجل. لذلك فشل «سيمون» لأنه كان معزولاً وبدون دعم ممن حوله.

القيادة مخزية

الاتحاد الدولي لكرة القدم (أو «الفيفا» كما يشار إليه عادة) وهو الهيئة الحاكمة لكرة القدم أو «soccer» حول العالم (أو يطلق على كرة القدم أيضًا لفظ «football»، وفقًا للبلد الذي تتواجد به حول العالم). في عام 2015، واجه الاتحاد فضيحة. بدأ العديد من الأعضاء التنفيذيين وكبار المسؤولين في الاتحاد في السقوط واحد تلو الآخر، وكأنهم لاعبي كرة القدم وهم يسقطون في الملعب على إثر الإصابات المفتعلة، حيث واجه أعضاء اتحاد كرة القدم اعتقالات متعددة واتهامات جنائية بتهمة الفساد. أصبح رئيس الاتحاد «سيب بلاتر» محاصرًا بالاتهامات ولم يكن لديه مكان للتهرب وأخيرًا استقال من منصبه.

بحلول الوقت الذي استقال فيه، كان الإنتربول قد أصدر بالفعل أوامر ضد العديد من مسؤولي الفيفا على إثر تهم الفساد والابتزاز والتآمر. كما كان مكتب التحقيقات الفيدرالي (FBI) يحقق رسميًا مع «بلاتر».

وأصبح من الواضح أن الفيفا كمنظمة قد استشرى فيها الفساد لأقصى درجة.

ومن منظور القيادة ، فإن تاريخ «بلاتر» الطويل والمليء بالانتصارات على مدار 17 عامًا في الفيفا يجعله حالة مثيرة للاهتمام كمثال لدراسة الأنا والقوة غير المنضبطة والجشع. حيث ظهر ذلك عندما رفض مبدئيًا الاستقالة من منصبه كرئيس للاتحاد بعد أن تم القبض على كبار أعضاء فريق عمله. وعندما قرر الاستقالة أخيرًا، أكد «بلاتر» أنه سيتخلى عن منصبه فقط لأن مجتمع كرة القدم قد فقد ثقته فيه، وليس لأنه كان متورطًا في قضايا فساد.

وصرح «بلاتر» في خطابٍ له: «إن الفيفا بحاجة إلى إعادة هيكلة عميقة.» كما أضاف: «قررتُ الترشح مرة أخرى ليتم انتخابي لأنني كنت مقتنعًا أن ذلك كان الخيار الأفضل لصالح كرة القدم. وعلى الرغم من أن أعضاء الفيفا منحوني تفويضًا بفترة رئاسية جديدة، يبدو أن ذلك لا يحظى بتأييد الجميع حول العالم.»

ونجد أنه صرح فقط إبان تركه منصبه أن المنظمة التي كان يقودها بحاجة إلى إعادة الهيكلة. فهل كان ممكنًا حقًا أن يقود منظمة كانت فاسدة حتى النخاع لأعوام طويلة وهو لم يلحظ ذلك؟.

وماذا لو كان قد أدرك ذلك؟ وحتى في هذه الحالة، ستظل قصته تعتبر مثالًا لقصة القيادة الفاشلة. فكيف يمكن له كقائد ألا يعرف ما يحدث داخل الاتحاد من أموالٍ واستغلال للنفوذ وجشع تضرب جميعها بجذورها في أعماق الفساد المستشري داخل الفيفا؟.

والأمر لا يتعلق بالفيفا فحسب؛ حيث أصبحت القيادة اليوم مخزية. فنحن لا نحتاج أن نبحث كثيرًا حولنا لنرى العديد من القادة وهم قد ضلوا الطريق الصحيح. فكل الأخبار تتصدر الصفحة الأولى؛ إفلاس «إنرون» و«ليمان براذرز» والأزمة الاقتصادية العالمية وفضيحة «ليبور». الفساد في كل مكان. وغالبًا ما يخرج القادة الذين تدور حولهم كل هذه القصص أحرارًا ولا تشوبهم شائبة، بل ويتقاضون تعويضات ضخمة عند إنهاء خدمتهم. كيف يمكن أن يحدث هذا؟

لقد خذلنا قادتنا. أصبحت ثقة الموظف في القيادة العليا والمنظمات ومجالس الإدارة في تراجع مستمر. وتظهر نتائج الاستطلاع الأكثر تشاؤمًا أن نسبة 7 % فقط من الموظفين لديهم ثقة في أن كبار القادة في مؤسساتهم يسعون لتحقيق مصالح موظفيهم.[3]

وفي الحقيقة، أنا أطلب في كل مرة أبدأ فيها العمل مع عميل جديد رؤية نتائج أحدث استطلاع رأي خاص بمشاركة الموظفين. ثم أطلع على اجابات السؤال الخاص بمدى ثقة الموظفين في القيادة العليا. وأدرك على الفور إذا كانت النسبة المئوية لثقة الموظفين منخفضة حالة تلك المنظمة. فانخفاض الثقة في القيادة العليا لها ثمن.

ويمكن أن تضعف الفضائح بشكل كامل ثقافة القيادة الخاصة بالشركة. وحدث مؤخرًا أننا أطلقنا مبادرة كبيرة لتطوير القيادة مع إحدى المنظمات. وقبل أسابيع من بدء البرنامج التجريبي، تعرضت هذه المنظمة للنقد الشديد بسبب فضيحة مالية.

وعندما بدأنا الجلسة التجريبية، سرعان ما أصبحت هذه الفضيحة محور الحديث الرئيسي داخل الغرفة. لم يمض وقت طويل لندرك أننا علينا مناقشة الأمر مع هؤلاء القادة. لقد احتاجوا إلى الجلسة ليعبروا عن آرائهم الشخصية بشأن تلك الأحداث. وقد أتضح لنا شعور القادة بالغضب العميق إزاء تلك الأحداث.

وأعترف العديد ممن شاركوا بالجلسة بشعورهم بالحرج للعمل لصالح هذه الشركة بعد ما أُثير حولها. بينما أدى ذلك إلى تدمير معنويات الآخرين لأنهم اعتادوا الفخر في السابق بكونهم جزء من تلك الشركة وأصبحوا الآن يشعرون بالفراغ من داخلهم. كما أحست مجموعة أخرى باستياء شديد فهم يخافون أن تؤثر الفضيحة سلبًا في سمعة كل القادة بالشركة. فهم قد لاحظوا بالفعل تغييرًا في علاقاتهم مع العملاء والموردين. وتلاشت الثقة بينهم.

فعندما تتناول وسائل الإعلام قصصًا تتعلق بفضائح الشركات الكبرى، ينصب الاهتمام في غالب الأمر على القادة السيئين المتورطين في الفضيحة أو سمعة الشركة المتضررة. وقليلًا من هذه القصص التي تسعى لفهم متعمق أكثر يتعلق بتأثير القادة والموظفين الآخرين على الأزمة. ما تعلمته من هذه المنظمة هو أن الفضيحة يمكن أن تضرب ثقافة المنظمة في مقتل. وهي تؤثر على جميع الموظفين بشكل كبير. في الواقع، أوضح بحث جديد أن تأثير تلك الفضائح على المنظمات أكبر بكثير مما كان يُعتقد فيما مضى.

تناولت ورقة بحثية نشرت في صحيفة علم النفس الاجتماعي وعلم الشخصية (Social Psychological and Personality Science) تقرير للباحثين «تاكويا ساواكا» و«بينوامونين» من جامعة ستانفورد يوضح أن السمعة الطيبة على المستوى الشخصي للقادة الأكفاء وذوي

الأخلاق الحميدة تتضرر بشدة في حقيقة الأمر عندما تتورط شركاتهم في قضايا فساد أو فضائح. يسمي الباحثون هذا التأثير «التداعيات المعنوية» أو «moral spillover».

ويعني ذلك، أنه إذا وجدت نفسك في شركة تتعرض لفضيحة كبرى، فهناك احتمال كبير أن يضر ذلك بسمعتك الشخصية حتى وإن لم يكن لديك أي علاقة بما حدث من خطأ. ويواصل الباحثان تقريرهما مؤكديّن أن السمعة الشخصية لا تتضرر فحسب، بل يمكن أيضًا أن يؤدي ذلك إلى القضاء على المستقبل المهني تمامًا. ويمكن أن يؤثر العمل داخل منظمة فاسدة لفترة طويلة سلبًا ويقلل من فرص قبول الشخص للعمل لصالح شركة أخرى.

وأشكُ حقًا في أن القادة الذين يتورطون في أفعال خاطئة أو غير أخلاقية يلقون بالًا لما يلحق بأفعالهم من أضرار جسيمة على الآخرين. فهم بالتأكيد لا يهتمون بالسمعة الشخصية لزملائهم الموظفين. ولكن تظل الحقيقة أنه عندما تحدث هذه الفضائح، نتضرر جميعًا كقادة وتتلطخ سمعتنا. أعلم بشكل مباشر أن غالبية الرؤساء التنفيذيين الذين تشرفت بالعمل معهم يتحملون مسؤولياتهم بكل جدية ويقودون غيرهم بأخلاق عالية ونزاهة وتواضع. مثل هؤلاء هم المديرون التنفيذيون الذين أُعجب بهم حقًا. والمشكلة لا تتمثل فيهم. لكن القلة من القادة الذين يتصرفون بطريقة مخزية يقضون على الثقة التي نحتاجها في قادتنا. فأصبح العامة لا يثقون في قادتهم بعد ذلك، وعلينا أن نفعل شيئًا حيال هذا الأمر. نحن بحاجة إلى التوصل بشكل جماعي إلى العودة على المسار الصحيح لاستعادة ثقة الآخرين بنا كقادة. علينا أن نتوقف عن جعل القيادة أمر مخزي.

كيف وصلنا إلى هذه الحالة؟

أصبحت القيادة عاجزة في العديد من المنظمات. في كثير من الأحيان يخبرني العديد من القيادات الوسطى ممن أعمل معهم أنهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم أثناء تأديتهم لأدوارهم

حيث أن القيادات العليا لا تشجعهم على بذل المزيد من الجهد. كما يعبر الموظفون عن رأيهم قائلين أن معظم القادة الذين يعملون معهم هم في أحسن الأحوال متوسطي المستوى. ونحن كقادة نعرف أن القائد صاحب المستوى المتوسط ليس جيدًا بما يكفي في عالم اليوم.

فكيف وصلنا إلى ذلك؟ هناك أربعة أسباب أساسية لما نعانيه اليوم من أزمة تتعلق بالمسؤولية القيادية، وسأذكرها فيما يلي:

لقد اعتمدنا على النموذج البطولي للقيادة

مثل قصة «سيمون» التي شاركتها معكم من قبل في هذا الفصل نجدها تتكرر مرات عديدة داخل عدد هائل من المنظمات. وفي جوهرها تظهر الاعتقاد في النموذج البطولي للقيادة والاعتماد عليه. وهو نموذج نعرفه جيدًا؛ حيث يعتمد على فكرة وجود قائد واحد -في العادة يكون من أصحاب القيادة العليا داخل المنظمة- ويصبح هذا الشخص في نظر الجميع من لديه كل الحلول ويستطيع أن يقودنا إلى الطريق بمفرده.

ربما أثبت هذا النموذج أنه يصلح في بعض الأحيان في الماضي إذا كان لدى هذا القائد شخصية استثنائية بحق. لكن بكل تأكيد لن يكون هذا النموذج ناجحًا في عالم اليوم الذي يتصف بالتعقيد والضبابية. فالنموذج البطولي القديم للقيادة لم يعد مستدامًا. فلا يمكن لأي قائد منفردًا توفير كل الحلول. وعلى الرغم من هذه الحقيقة نجد أنفسنا اليوم نراقب قادتنا باستمرار في انتظار وقوعهم في الخطأ وننتظر منهم اثبات أنهم في واقع الأمر لا يعرفون كل شيء.

ونذكر مثال على ذلك «كلاوديو رانييري»، المدير السابق لنادي «ليستر سيتي» لكرة القدم في إنجلترا. لقد كان معشوق عالم كرة القدم عندما قاد فريقه الخاسر ليفوز بالبطولة في عام 2016 لأول مرة على مدار 132 عامًا من تاريخ هذا الفريق. وأُشيد بـ «رانييري» كقائد ملهم. بل أن بعض الجماهير أطلقوا عليه «الملك كلاوديو».

ثم بدأ موسمه الثاني مع النادي. خسر الفريق ست مباريات من بين أول اثنتا عشرة مباراة. وأثناء تلك المباريات الاثنتا عشرة الأولى، تمكن الفريق بالكاد في الاحتفاظ بنقطة واحدة. ومن الواضح أن هذا كان أمرًا مخيبًا للآمال بعد الفوز غير المتوقع والمبهج في الموسم السابق. لكن هل هذا دليل على أن النظام الذي نجح في موسم سابق أصبح غير صالح للموسم الذي يليه؟

ويبدو أن نادي «ليستر سيتي» أعتقد ذلك. فاستغنى النادي عن خدمات «رانييري» في منتصف الموسم الثاني على الرغم من عامه الأول الرائع، عندما لم يستطع تكرار نجاحه الاستثنائي للعام الثاني. استغنوا عنه وتحول فجأة من بطلٍ إلى نكرة.

كما أنه عندما يكون الشخص قائدًا كبيرًا، تصبح كل خطوة وكل قرار وكل فعل يصدر عنه محلًا للتعليق والنقاش والنقد. وبذلك شيدنا عالمًا عليك أن تختار مكانك فيه إما أن تكون بطلًا أو نكرة.

ومع ذلك، من المهم أن ندرك أنها مخاطرة كبيرة في واقع الأمر الاعتماد كليًا على فرد واحد فقط والإيمان به دون غيره. حيث يؤدي هذا النهج الذي يركز بشكل مستمر على قائد واحد فقط في القمة إلى عدم الانتباه إلى باقي القادة الآخرين داخل المنظمة. فالقادة الجدد والقادة في المستويات الوسطى والمديرين التنفيذيين جميعهم يساهمون في تحقيق النجاح للمنظمة. ولكن في حالة التركيز على القلة من القيادات العليا فقط سنغفل عن دعم وتنمية القادة الذين نحتاجهم في المستقبل.

تمجيدنا للقادة أصحاب الكاريزما

للأسف، تتفاقم المشكلة لأننا ليس فقط نركز على عدد قليل من الأبطال في القمة؛ ولكن أيضًا نحولهم إلى مشاهير. فلننظر إلى كل هؤلاء الرؤساء التنفيذيين المشاهير والجذابين. سنجد أننا نعشقهم. وقد حذر «جيم كولينز» من مخاطر الافتتان بالرؤساء التنفيذيين أصحاب الكاريزما في كتابه « من جيد إلى عظيم» (Good to Great). وعلى الرغم من ذلك فإن هذا هو

حالنا اليوم، ما زلنا نعشقهم . وأثناء ذلك نمنحهم ونضفي عليهم الكثير من المال والقوة. أنا لا أقول أن الكاريزما شيء سيئ، لا أقصد ذلك على الإطلاق. فجميع القادة يحتاجون إلى التمتع بقدر من هذه الكاريزما، لكن الكاريزما قد يكون لها جانب مظلم أيضًا.

ويستشهد الكاتب بشخصية «ستيف جوبز» باعتباره واحد من بين الأكثر شهرة. ويصفه «والتر إيزاكسون» مؤلف كتاب «ستيف جوبز» (Steve Jobs) الذي يُعد السيرة الذاتية الأكثر مبيعًا بأنه شخص نجح[4] على الرغم من أنه «أحمق كبير».

سعى «ترافيس كالانيك» الرئيس التنفيذي لشركة «أوبر تكنولوجيز» إلى التكفير عما بدر منه بعد تداول فيديو أونلاين له عبر وسائل التواصل الاجتماعي وهو يوبخ سائق. واعتذر عن تصرفاته، كما قال إنه كان يسعى للحصول على تدريب لتعلم كيف يصبح قائدًا أفضل. وكان اعتذاره هذا أمرًا يستحق الاعجاب. ولكن سرعان ما أصبح من الواضح أن أسلوب قيادته قد أثر على الثقافة السائدة. وأعقب هذه التصرفات تداعيات تلاها استقالة كبار المسؤولين التنفيذيين، فضلًا عن توجيه اتهامات بالتحرش. وانتهى الأمر أن اضطر «كالانيك» إلى الاستقالة من منصبه. أعقب ذلك في بداية الأمر آراء للكثيرين تؤكد أن شركة «أوبر» لجأت في كثير من الأحيان إلى تعيين «حمقى رائعين» يُعرف عنهم إساءة معاملة الموظفين ولم تعمل على تطويرهم كقادة. ولكن في نهاية الأمر، ما زالت الشركة تعيّن «الحمقى» وتدفع ثمن ذلك.

وبالتالي، أنا قلق من أن هذه الأنواع من القصص تؤدي إلى كثير من الارتباك والحيرة. عندما نرى تمجيد هذه الأنواع من القادة كأنهم أبطال على الرغم من أنهم مجرد «حمقى» فنصبح متشككين في الأمر. ويُبادر كل منا بسؤال نفسه: هل هذا ما تعنيه القيادة العظيمة؟ هل أحتاج إلى أن أكون أحمق لأنجح كقائد؟ وبالنظر إلى النماذج التي تتناولها وسائل الإعلام ، فإن الإجابة تبدو بالإيجاب. لكن يُجدر القول أن معظم الأشخاص الذين أعمل معهم يريدون العمل كقادة بشكل أكثر إيجابية وتفاؤل. والكثير منهم يصابون بالارتباك عندما يرون مكافأة هؤلاء الحمقى والاحتفاء بهم إلى هذا الحد. ومثل هذه الممارسات يجب أن تتوقف.

يمكننا جميعًا الاعتراف بأن القادة يحتاجون أحيانًا لأن يتعاملوا بنوع من الشدة والحزم، لأن الطريقة الإيجابية لا تحصل دائمًا على نتائج. في بعض الأحيان يحتاج القائد إلى محاسبة الموظف ضعيف الأداء. أو يحتاج إلى نقل الاحساس بالأهمية والعجلة لفريق لا يقوم بتنفيذ أعماله في وقتها. أو أن يقوم بإصلاح الموقف بعد ما يحدث اخفاق كبير. في هذه الأوقات، يمكن أن يسهم الجانب القوي داخل القائد في زيادة الدافع وتحسن الأداء والتعامل مع شدة الموقف. في حين أن «الحمقى» قد يلفتون انتباه الناس. هناك فرقًا بين أن يكون القائد قويًا وحازمًا بشكل انتقائي عندما يتطلب الموقف ذلك وأن يكون الشخص أحمق بطبيعته طول الوقت. ففي الأولى هذا تكتيك لصالح العمل. وفي الثانية هي سمة شخصية.

لقد قمنا بترقية البارعين من الناحية الفنية إلى أدوار القيادة

بدأ القليل من القادة يصبحون عاجزين أو حتى غير أكفاء. وعلى الرغم من ذلك حدث تغير في المنظمات بحيث أصبح من الممكن التغاضي عن عدم كفاءة القادة. ومن واقع عملي، وجدت أن جزءًا من المشكلة هو أننا قمنا بترقية البارعين في أداء وظائفهم من الناحية الفنية ليتقلدوا أدوارًا قيادية. فلتفكر معي في حياتك المهنية. إذا كنت مثل معظم القادة، وكنت بارعًا حقًا فيما تقوم به من عمل؛ سواء كان ذلك العمل الحسابات أو التسويق أو الهندسة أو المبيعات وغيرها من التخصصات. في الواقع الأمر لقد كنت واحد من بين الأفضل في تخصصك. ولذلك تمت مكافأتك بالترقية وتقلد أول دور قيادي أو إداري بالنسبة لك. ويعتمد ذلك على فكرة أنه إذا كان الشخص بارعًا من الناحية الفنية في عمله، سيكون من المتوقع أن يكون بارعًا أيضًا في دور الإدارة أو القيادة.

وإن كنت مثل معظم القادة الذين تحدثت إليهم، ففي هذه الحالة لن يكون أمامك حقًا الكثير من الخيارات. فلا سبيل أمامك للمضي قدمًا إلا بقبول الدور القيادي؛ وهي الطريقة الوحيدة التي يمكنك بها كسب المزيد من المال أو الارتقاء لمكانة أعلى أو الحصول على مزيد من التأثير. فقبول الترقية وتقلد دور القيادة هي السبيل الوحيد المتاح أمامك.

ولكــن عندما تتولى هذا الدور، تدرك بسرعة أنك بحاجة للتعامــل مع كل ما يتعلق بالموظفين واتخاذ قرارات عمل هامة. وكلما طالت مدة ممارســتك لهذا الدور القيادي، كلما ابتعدت عن مجال براعتك الفنية التي أهلتك في المقام الأول للترقي لهذا المنصب.

لذا انتقلت من حالة المســاهمة الرائعة بشكل فردي إلى الزج بك في خضم متطلبات القيادة وكل ذلك دون دعم كبير من منظمتك. فأصبحت في حاجة لمعرفة جميع الأشياء المتعلقة بالموظفين لوحدك. وأصبحت بحاجة لفهم طبيعة دورك بعد التغيير والتوقعات التي عليك أن ترقى إليها. وفي هذه الحالة إما أن تغرق أو أن تتعلم السباحة. لكن حتى لو تعلمت السباحة، فقد يكون ذلك بالكاد بإبقاء رأسك أعلى الماء. وللتكيف مع الدور الجديد تجد نفسك تلجأ إلى ارجاء مشكلات العاملين إلى المركز الثاني والتركيز على الجوانب الفنية الأكثر تحفيزًا في وظيفتك. فتجد نفسك أصبحت قائدًا اسميًا وليس فعليًا.

حتى لو أدركت حقيقة أن دور القائد لا يلائمك وأنك قد سئمت إحباط نفسك والآخرين، ستجد أنه من الصعب أن تتوقف. فلا يوجد سبيل سهل أمام القائد ليرفع يديه ويعلن: «أنا لست جيدًا في هذا الدور.» ساعدوني في ايجاد طريقة أخرى يمكنني بها إضافة القيمة لهذه الشركة.«يتطلب الأمر شــخصًا قويًا للغاية للاعتراف بضعفه أو للتخلي عن الامتيازات التي تقترن بدور القيادة. ولكن إلى أن نتوقف عن ترقية البارعين فنيًا إلى الأدوار القيادية ونتوقف عن جعل الأمر صعبًا بالنسبة لهم للتخلي عن المنصب القيادي، ستستمر منظماتنا تعاني من الكثير من القادة الذين يصبون اهتماماتهم بالجوانب الفنية للعمل على حســاب متطلبات الدور القيادي. وفي النهاية، يخيب هؤلاء القادة آمالنا لأنهم لا ينتهي بهم الأمر بالفعل إلى الاضطلاع بمهام القيادة.

النظر إلى تطوير القادة على أنه حل سريع

تجــادل مؤلفة هذا الكتاب[5] أن ما يحدث في مجال القيادة لم ينتج عنه بأي حــال من الأحــوال صناعة قادة أكثر فعالية وأعلى أخلاقًا، بل العكس هو الصحيــح. وتشرح المؤلفة أن جذر

المشــكلة ترجع لمجموعة من الافتراضات الخاطئة. ومثال على ذلك، أننا دائمًا نفكر في القيادة على إنها ثابتة. كما أننا نفترض أيضًا أن القيادة أمر بســيط ويمكن تعليمها بسهولة كما يمكن للجميع أن يتعلمها. فنحن أفرطنا في التأكيد على النظرة الفردية للقيادة، متجاهلين السياق الذي يمارس فيه القادة قيادتهم وتأثير هذا السياق على فاعليتهم وأدائهم.

بالإضافة إلى التبســيط الشــديد لما هو مطلوب فعليًا لتطوير القادة. فنحن نبحث دائمًا عن حل سريع لمشاكلنا. فتسرع الشركات في تطبيق بدع تطوير القيادة، بل أن مجال القيادة على أتم استعداد للجري وراء أحدث الصيحات فيما يتعلق بذلك. كما أنه بفضل عالمنا الحاضر الذي تسوده وسائل التواصل الاجتماعي وحيث نتواصل عبر مشاركة المدونات القصيرة والتغريدات التي لا تتعدى 140 حرفًا، أصبح من السهل للغاية أن تُقدم النصائح الخاصة بالقيادة بطرق مبســطة. نحن قمنا بتسطيح مستويات التدريب الخاص بالقيادة في محاولة منا لجعله سريعًا وسهلًا للغاية بغرض خلق قائدًا جيدًا. ونتج عن ذلك أن الكثير من الأشخاص في أدوار القيادة ببساطة لا يفهمون بالأساس معنى أن تكون قائدًا.

نحن في حاجة إلى تطوير صناعة القيادة حتى ترتقي ونضمن أن تكون قيادة مسؤولة

«باربرة كيلرمان» ليســت الناقدة الوحيدة لتطوير صناعة القيادة، بل هناك أيضًا «جيفري فيفّر» وهو أستاذ بكلية الدراسات العليا في إدارة الأعمال بجامعة ستانفورد. يعرض «فيفّر» وجهة نظره في كتابه [6] مؤكدًا أنــه على الرغم من انفاق الشركات لمليارات الدولارات على تطوير قادتها من خلال توفير برامج التدريب والخطب الرئيســية الملهمة والمؤتمرات والالتزامات الخاصة بالتوجيه، فإن القيادة لم تصبح أقوى في وقتنا الحاضر.

منذ فترة، كنت أُلقي كلمة في مؤتمر في كاليفورنيا. وكان الدكتور «فيفّر» سيلقي خطابًا أيضًا ضمن جدول أعمال المؤتمر. ولأني من أشد المعجبين بأعماله، حرصت على الاستماع لكلمته.

ناقش القضية بمنتهى الحماس ودعا إلى تطوير صناعة القيادة - وهو المجال الذي سميته مكاني ومجال تخصصي لسنوات عديدة. قال «فيفّر» إنه بدلًا من المساعدة في بناء قادة أفضل، قمنا فقط بالمساهمة في جعل الوضع أسوأ.

أشار «فيفّر» إلى أن معظم ما يُروج له في مجال صناعة القيادة بشأن ما يجب أن تكون عليه القيادة الجيدة يبدو على العكس تمامًا عما يحتاج إليه القادة داخل منظماتهم. مثال على ذلك نصيحة القادة بضرورة أن يكونوا واقعيين أو شفافين أو سريعي التأثر أو يتمتعون بالذكاء العاطفي، حيث يعتقد «فيفّر» أن هذه الصفات ليست هي ما يجعل القادة ناجحين في حياتهم المهنية. ويرى أنه لكي تنجح في المنظمات الكبيرة، يجب أن تكون قاسيًا ونرجسيًا. ثم أوضح أن جزءًا من المشكلة هو أن في عالم اليوم يمكن لأي شخص أن يعلن عن نفسه أنه خبيرًا في القيادة. بل أنه قد لا يحتاج حتى أن يكون لديه أي خبرات تتعلق بالأمر.

وليُعطي الدليل على ذلك، شارك «فيفّر» تجربةً له عندما وجد بالصدفة قائمة لأفضل 50 خبيرًا في الإدارة والقيادة نشرتها مجلة للأعمال. وعندما اطلع على القائمة أدرك سريعًا أنه لا يعرف العديد من الأسماء. ثم نظر إلى أفضل 20 شخصًا بالقائمة وبحث عن خلفياتهم. اتضح له أن أحدهم لم يكن لديه شهادة جامعية. في حين كان هناك خمسة فقط لديهم شهادات جامعية في المجال. واثنان منهم حاصلان على دكتوراه في الدين. أما بالنسبة لخبراتهم في القيادة بدت قليلة أو منعدمة لتوحي بأنهم يمكنهم تقديم النصائح والاستشارات. وكان العامل المشترك بين أفضل 20 شخصًا بالقائمة هو أنهم جميعًا كتبوا كتبًا عن القيادة وألقوا العديد من الخطب العامة في هذا الشأن.

مما جعلني أشعر بأنه يمكنني الدفاع عن نفسي بعض الشيء وبدأت التحرك في مقعدي من الإثارة. وفكرتُ سرًا: «لقد كتبت كتبًا عن القيادة.» «ولقد ألقيتُ الكثير والكثير من الخطب ومازلتُ أقوم بذلك.» ثم استمر «فيفّر» في مشاركة قصص طريفة. وضحكت، كما فعل باقي الحضور. لكن كانت خطبته هذه بالنسبة لي باعثة لتفكيرٍ عميق. لقد أثار حديثة العديد من الأفكار التي يجب أن أتأملها.

وتشاء الأقدار أن اتلقى مكالمة من عميل سابق بعد أسابيع قليلة من حضور المؤتمر. كان ذلك العميل قائدًا غير تقليدي في القطاع العام وقد قمنا أنا وفريق العمل الخاص بي بمساعدته لعمل إصلاح تام لكل ما يتعلق بثقافة القيادة داخل منظمته.

وبعد هذا التحدي، انتقل للعمل في منظمة أخرى، وأصبح يترأس الحكومة البلدية لمدينة كبيرة. وأراد مني المجيء لمساعدته على «إحداث تغيير كبير بالأمور.»

وأخبرني عندما قابلته بعد ذلك بأيام قليلة أن سلفه قد استعان بخبير قيادة رفيع المستوى للتدريب من أجل تطوير القيادة وإلقاء خطب تحفيزية للعاملين. كما قدم نصائح مباشرة لكبار القادة في هذه الحكومة.

وبفضل هذا الخبير، تم وضع هيكل قيادة معقد للغاية؛ كل شيء كان ثقيلًا للغاية ومنعزل. فسرعان ما أصبح كل القادة مهووسين ببناء إمبراطورياتهم الخاصة. أصبحت ثقافة القيادة السائدة مثيرة للخلاف وشديدة التنافسية بل ومميتة. لذا لزم التغيير.

وانتهى الأمر بإعفاء العديد من كبار القادة في هذه الحكومة من مسؤولياتهم والاستعانة بعميلي هذا للعمل على تغيير الأمور. وبدأنا العمل على خطة للمساعدة في تحقيق ذلك التغيير المنشود.

وبمجرد مغادرتي بعد هذا الاجتماع انصب تفكيري فورًا على ما ذكره البروفيسور «فيفّر». فقد كان هذا بالضبط هو السيناريو الذي تحدث عنه. الآن أستطيع أن أرى بوضوح ما يحدث عندما تضع المنظمة ثقتها في شخص ما يكتب ويتحدث فقط عن القيادة بدون خبرة حقيقية في ممارسة القيادة أو في تقديم أعمال استشارية فعلية مع المنظمات.

كان لما أثاره البروفيسور رد فعل قوي بداخلي فأنا قد أمضيتُ حياتي المهنية كلها في تطوير صناعة القيادة وأعتقد حقًا أن ما أقوم به يمكن أن يضيف قيمة حقيقية للمنظمات وقادتها. ولكن عليّ الاعتراف أيضًا بأنها صناعة تجذب الكثير من المخادعين ومن يطلقون على أنفسهم معلمين.

وكما لاحظ «فيفّر» يبدو الأمر متاحًا لأي شخص لينشأ مدونة أو يؤلف كتابًا أو ليتحدث عن القيادة أو ليحصل على شهادة في التوجيه والتدريب أثناء عطلة نهاية الأسبوع. والقليل منهم فقط هم من يقدمون قيمة حقيقية. بينما نجد أن أكثرهم ببساطة لا يقومون بذلك؛ حيث يقدمون نصائح مبتذلة وساذجة بل وفي بعض الأحيان تكون ضارة للقراء المستهدفين.

فإذا كنت تعمل في صناعة القيادة كما أفعل أنا، فقد حان الوقت لأن نلتزم جميعًا بالارتقاء لمستوى أعلى. فعلينا أن نلتزم بأن نكون أفضل ما يمكننا كمستشارين لعملائنا. لقد حان الوقت لأن نرتقي ونكون مسؤولين.

لذلك لا تدع بريق الشهرة أو الألقاب البراقة مثل «معلم القيادة» تؤثر فيك. فالأمر يجب ألا يتعلق بهدف شخصي لك، بل يجب أن يتعلق بعملائك والقادة الذين تقدم لهم خدماتك.

فإذا كنت تعمل بشركة وتحتاج إلى الاستعانة بخبير في القيادة فلا تتأثر بما حوله من هالة وبريق (أو في بعض الحالات سحر الدخان والمرايا). عليك بالقيام ببحث حقيقي فيما يتعلق بخلفية هذا الشخص وخبراته العملية. وأطرح بعض الأسئلة الصعبة. مثل، كم سنة استمر هذا الشخص في مجال صناعة القيادة؟ هل لديه أي خبرة عملية حقيقية أو مارس العمل كقائد فعليًا قبل تقديم الاستشارات للآخرين عن كيفية القيادة؟ هل أجرى بحثًا أو لديه سجلًا أكاديميًا حافلًا في تنمية المهارات القيادية؟

فثمن الاختيار الخاطئ يمكن أن يكون باهظًا للغاية.

حان الوقت لنكف عن قبول وضع الاستقرار ونبدأ في توقع المزيد

عندما تصبح تجاربنا في القيادة مخيبة للآمال ومنعزلة و مخزية بشكل روتيني، تبدأ توقعاتنا في الانكماش والتقلص. فالفضائح تتصدر عناوين الصحف، ولكننا نصاب كل يوم بخيبة أمل أعظم ونشعر بالمزيد من الضبابية بطرق شتى أثناء عملنا مع القادة أصحاب الكراسي الفارغة الذين يفتقرون إلى الرؤية ولا يلهموا من حولهم، كما أنه من الواضح عليهم أنهم ببساطة يقومون بالأعمال الروتينية فحسب بدون أي حماس أو التزام.

فكلما تعاملنا مع قيادة غير فاعلة وغير ملهمة، أُصيبنا بالمزيد من خيبة أمل. وما يقلقني حقًا هو أننا أصبحنا بشكل متزايد لا نلتفت ولا نشعر بما يحدث بالفعل من حولنا. فعندما نجرب الشعور بالعزلة كقادة، نبدأ بالفعل بالشعور بأننا منفصلين عمن حولنا. ثم نبدأ الانسحاب.

فعندما نصاب بخيبة الأمل من القادة أصحاب الكراسي الفارغة، فإننا نفقد الأمل ونستسلم على أثر ذلك. ونتوقف عن التطلع إلى تحقيق قيادة عظيمة سواء بأنفسنا أو الآخرين. فنقبل الوضع كما هو. وبمجرد حدوث ذلك، يتوقف ارتقاؤنا وتقدمنا كقادة. ونصبح مجرد متفرجين داخل منظماتنا. فنأتي للعمل يوميًا لكن نؤدي دورنا بشكل روتيني فحسب دون أي حماس أو التزام. وقد يطلق عليك لقب قائد، لكنك لا تفي بالتزاماتك. كما أنه من الممكن أن تعاني من القيادة غير ملهمة حولك. وتسأل نفسك: «وما فائدة الارتقاء ومحاولة أن أكون قائدًا عظيمًا؟» ففي هذه اللحظة التي تفكر بهذه الطريقة تقلل من توقعاتك لنفسك وللآخرين من حولك. يطرح مؤلف هذا الكتاب[7] أفكارًا مؤثرة؛ فيقول إن قبول وضع الاستقرار عادة خبيثة. تؤدي بك إلى منحدر زلق. فتستيقظ في أحد الأيام لتجد نفسك قائد ذو كرسي فارغ.

لذا، قد حان الوقت للتوقف عن قبول الوضع كما هو.

لقد حان الوقت لنبدأ في التطلع للمزيد من أنفسنا كقادة.

لقد حان الوقت لنبدأ في إظهار مسؤولية قيادية حقيقية.

ولكن كيف يحدث ذلك؟ واعتمادًا على ما قمت به من أبحاث وعلى عملي المكثف مع العملاء، يمكنني القول أنه يمكن اظهار مسؤولية قيادية حقيقية عندما نقوم بما يلي:

1 - احكم زمام أمرك واضطلع بمسؤوليات دورك كاملةً كقائد؛ ويشمل ذلك الجانب الفني للوظيفة وكذلك الجوانب التي تتعلق بالثقافة والتعامل مع الأشخاص.

2 - عليك القيادة بطريقة مدروسة وحاسمة وكن دائمًا واضحًا ومحددًا فيما يتعلق بالتزاماتك.

3 - تعامل مع القضايا الصعبة بما تحتاجه من أهمية وسرعة فور حدوثها لتساعد منظمتك على المضي قدمًا وأن تصبح منظمة أقوى كل يوم.

في بقية هذا الكتاب سوف نتناول هذه الأفكار وغيرها بمزيد من التفصيل. وسوف تتعلم كيفية الإيفاء بالشروط الأربعة الخاصة بعقد القيادة.

اختبار شجاعة القادة ـ ما الخطأ في القيادة اليوم؟

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - ما هي تجربتك مع القادة أصحاب الكراسي الفارغة؟

2 - فكر في دورك القيادي الحالي وسـل نفسك إذا كنت قد قبلت بالوضع كما هو وركنت الى الاستقرار كقائد.

3 - ما يجعلك تشعر بالعزلة والانفصال؟ ولماذا؟

4 - ما هي تجربتك مع القيادة المخزية؟

5 - هل سيقول الموظفون الذين يعملون معك أنهم استطاعوا أن يبذلوا أقصى ما عندهم؟

6 - هل سقف توقعاتك وتطلعاتك للقيادة عالٍ بما يكفي لنفسك وللآخرين؟

الفصل الثالث

فجوة المسؤولية القيادية

أثناء عودتي قابلت مديرة الموارد البشرية بإحدى شركات الخدمات المالية. وعندما جلسنا لنبدأ نقاشنا، كان مـن الواضح أنها محبطة. وبدأت حديثها قائلةً: «أعتقد أننا فعلنا كل ما هو صواب فيما يتعلق بتطوير قادتنا.» وأوضحت لي أن منظمتها قد ميّزت القادة ذوي الإمكانات العالية كما أن المنظمة صممت برنامج تنمية مخصوص لهؤلاء القادة. وأضافت: «منحناهـم جميعًا كل الترقيات والمناصب البراقة كما زردنا من التعويضات. والآن نحن ننتظر - نعم ننتظر منهم أن يتولى قيادة المنظمة.»

فطلبت منها أن توضح أكثر ما تعنيه «بأنهم ينتظرون».

قالـت: «بعد كل ما قمنا بهم، إنهم لا يقودون فعليًا». «فهم لا يزالون ينتظرون إذن الفريق التنفيذي وتوجيهاته في كل مسـألة بالمنظمة. أو أنهم بالأحرى أصبحوا متفرجين، فهم يكتفون بالاطلاع على المشكلات المستمرة أو مشاهدة المشروعات وهي تحيد عن مسارها الصحيح.» ثم شاركتني ما اعتقد أنه أهم جزء من رؤيتها المتعمقة: «يبدو الأمر كما لو كانوا لا يعرفون معنى أن تكون قائدًا!»

وعلى مدار السـنوات القليلة الماضية، سمعتُ أنا وفريق العمل الخاص بي الكثير والكثير من مثل هذه الآراء المؤلمة على لسان كبار المسؤولين التنفيذيين في جميع المجالات. ويبدو الأمر أنه على الرغم من الاستثمار في تطوير القيادة، توجد فجوة حقيقية بين ما نتوقعه من قادتنا وبين طريقة أدائهم لمسؤولياتهم القيادية. وهو ما أشرت إليه في الفصل التمهيدي، وأطلقت عليه فجوة المسؤولية القيادية.

ومنذ نشر الإصدار الأول من هذا الكتاب، كان من المدهش بالنسبة لي أن أرى أن أفكاري تضرب على وتر حساس للقادة على مختلف مناصبهم ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite) إلى القادة في خط المواجهة، ومن رؤساء مجالس الإدارة إلى مديري الموارد البشرية. وبدأت أشعر أن المسؤولية القيادية أصبحت في حقيقة الأمر الواقع مشكلة تواجه الأعمال على نطاق واسع. فقد رأيت نفس المستوى من الإحباط لدى العملاء والمنظمات الأخرى.

لذلك قررنا في ربيع عام 2015 أننا بحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول هذه المشكلة. عقدنا شراكة مع شبكة أخصائي الموارد البشرية + الاستراتيجية (HRPS)، وهي القسم التنفيذي لجمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM). وتعد هذه العضوية هي أكبر تجمع لمديري الموارد البشرية في مجال الأعمال، واعتقدنا أن هؤلاء الأعضاء يمكنهم تقديم رؤى مهمة لنا فيما يتعلق بالوضع الحالي للمسؤولية القيادية داخل الشركات.

لقد أجرينا دراسة استقصائية عن طريق شركة أبحاث مستقلة وتواصلت مع أكثر من مائتي عضو في شبكة أخصائي الموارد البشرية (HRPS) من جميع أنحاء أمريكا الشمالية، وكان معظمهم من قادة الموارد البشرية وكبار المديرين التنفيذيين على مسـتوى مجالات أعمال متنوعة ويمثلون عددًا من مجموعة الشركات العالمية الخمسمائة المُدرجة في قائمة مجلة فورتشن (Fortune 500). وكانت هذه هي أول دراسة أجريت على الإطلاق لمعرفة تأثير المسؤولية القيادية على الأعمال كانت النتائج لافتة للانتباه:[1]

- وأظهرت الدراسة أن ما يقرب من ثلاثة أرباع (72 %) من المشاركين أكدوا أن المسؤولية القيادة تُعد بالفعل «مسألة هامة للغاية للأعمال» داخل منظماتهم.

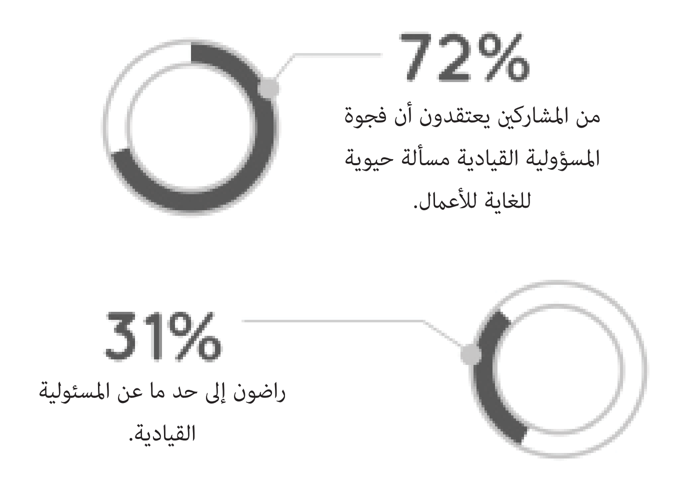
- كما وجدت الدراسة أن 37 % فقط من المشاركين راضين عن مستوى المسؤولية القيادية في المنظمات.

وكانت الاســتجابة الجماعية عالية وواضحة: إن فجوة المسؤولية القيادية حقيقية ومنتشرة وهي أيضًا مسألة حيوية للغاية للأعمال ويجب معالجتها.

وبعد أن اكتشفنا أن المشكلة منتشرة على نطاق واسع، قررنا أنا وفريقي توسيع نطاق الدراسة عالميًا لتشــمل شركات في أمريكا الشمالية وأمريكا الجنوبية وأوروبا وآسيا. وشارك بالدراسة في المجمل 2084 من كبار مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين للأعمال.[2] كانت النتائج مثيرة ـ حيث أظهرت البيانات على المستوى العالمي تتطابقًا كامل تقريبًا مع النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الأولى، مما أدى إلى استنتاج أن فجوة المسؤولية القيادية تمثل مشكلة عالمية.[3]

محاولة تفهّم فجوة المسؤولية القيادية: نتائج الدراسة

كما هو موضح في الشكل 1.3، يعتقد 72 % من المشاركين حول العالم أن فجوة المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال داخل منظماتهم.



الشكل 1.3 ـ فجوة المسؤولية القيادية.

31 ٪ فقط من بينهم كانوا راضين عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها قادتهم.

إن اتساق نتائج هذه الدراسة الاستقصائية (كما هو موضح أدناه في الشكل 2.3) أمر مثير للدهشة وجدير بالملاحظة وفي النهاية هو أمر بالغ الأهمية. ووفقًا للبيانات التي حصلنا عليها من المشاركين في أمريكا الشمالية والجنوبية وآسيا وأوروبا، أصبح من الواضح أيضًا أن فجوة المسؤولية القيادية تُعد تحديًا كبيرًا للأعمال على مستوى العالم وليس أمرًا محدودًا.



الشكل 2.3 ـ المسؤولية القيادية: المشكلة على نطاق عالمي.

فلنتوقف لحظة ونتأمل المسألة بالنسبة لمؤسستك. إلى أي مدى تعتقد أنها المسؤولية القيادية مسألة حيوية للأعمال؟ ما مدى رضاك عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها القادة داخل مؤسستك؟

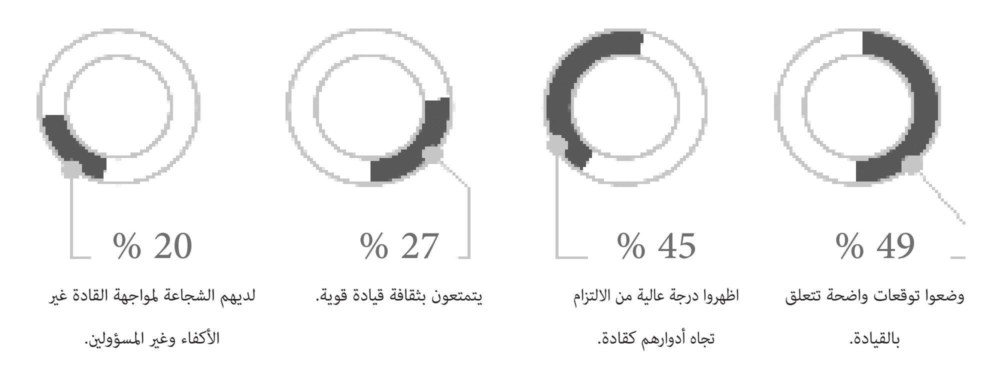
كما أظهرت الدراسة التي قمنا بها جوانب أخرى عالية تتعلق بالمسؤولية القيادية بما في ذلك مدى ما قامت به الشركات فيما يلي:

- وضع توقعات واضحة لقادتهم
- اعتقادهم أن قادتهم ملتزمون تمامًا بأدوارهم كقادة

- التحلي بالشجاعة لمعالجة القيادة المتواضعة
- اعتقادهم بأن لديهم ثقافة قيادة قوية

توضح النتائج (انظر الشكل 3.3) أن ما يقرب من نصف الشركات التي شملها الاستطلاع تعتقد أنها وضعت توقعات واضحة. قلة قليلة اعترفت بالفشل في تحديد التوقعات لقادتها بشكل يتسم بالتأني والوضوح. استنادًا إلى أعمال عملائنا، وجدنا أن هذه ممارسة مهمة للمنظمات يجب وضعها في المكان الصحيح لخلق أساس لتحقيق المسؤولية القيادية. سأعود إلى هذه النقطة لاحقًا في هذا الفصل.

وكانت إحدى النتائج الصادمة هي أن أقل من نصف المشاركين في الاستطلاع يعتقدون أن قادتهم ملتزمون تمامًا بأدوارهم. وخلال مناقشاتي مع العديد من كبار المسؤولين التنفيذيين وجدت أنهم يعتقدون أن العديد القادة لديهم ملتزمون بالجوانب الفنية التخصصية من أدوارهم. في حين أن القليل منهم يلتزم بالجوانب الحقيقية للقيادة مثل حسن إدارة الأشخاص وإلهام فرق عملهم ومعالجة المشكلات التي تتعلق بضعف أداء العاملين والعمل على بناء ثقافة قيادة داخل المنظمة. وعلى نفس الطريقة التي استخدمتها سابقًا لوصفهم في هذا الكتاب، من الواضح أن لدينا أشخاصًا في أدوار قيادية لا يمتلكون زمام أمورهم تمامًا ولا يضطلعون بمسؤولياتهم كاملةً كقادة. والعديد منهم قادة لبعض الوقت ولا ينتبهون إلا إلى جزء صغير مما يجب عليهم القيام به في أدوارهم.



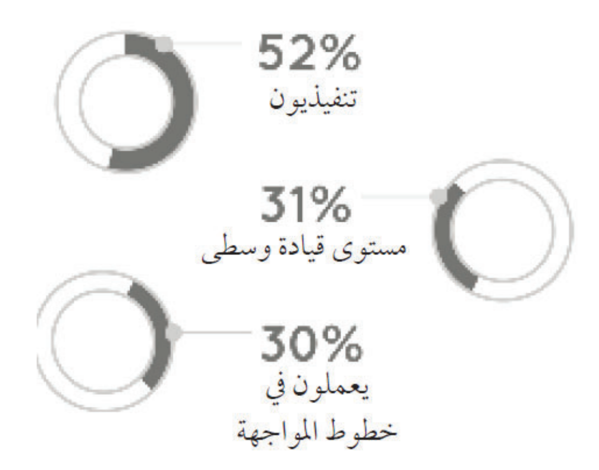
الشكل 3.3 ـ نظرة متعمقة حول المسؤولية القيادية.

أحد النتائج الهامة للغاية بالنسبة لي هي اعتقاد 27 % فقط من المشاركين أن لديهم ثقافة قيادة قوية في منظماتهــم. فهذا أمــر ينذر بالخطر؛ خاصةً عندما نفكر أن هناك العديد من المنظمات تحتاج إلى التحول ولتحقيق ذلك تحتاج إلى ثقافة قيادة قوية لتســاعدهم على النجاح. تشير هذه النتيجة إلى أن على الشركات القيام بعمل شاق لترسيخ ثقافة القيادة التي تحتاجها لتحويل منظماتها بنجاح. فقد تعلمتُ من خبرتي خلال سنوات عملي كاستشاري أنه في حالة كانت ثقافة القيادة ضعيفة بالشركة، أصبح ذلك خطرًا حقيقيًا؛ لن تكون المؤسسة قادرة على تحقيق التغيير بفعالية، أو لن تتمكن من الوصول إلى نجاح مستدام طويل الأجل، أو ستخفق في جذب أفضل المواهب.

وأظهرت الدراســة نتيجة مذهلة وهي أن عددًا ضئيلًا من الشركات (20 % فقط) هم الذين يعتقدون أن لديهم الشــجاعة للتعامل مع القادة غير الأكفاء. واعترف المشاركون بصراحة أنهم يعرفون جيدًا القادة غير المسؤولين وأصحاب الأداء المتواضع. في حين أنهم اعترفوا أيضًا بأنهم عادةً لا يتعاملون مع هؤلاء القادة بطريقة استباقية. وذلك يؤدي بدوره للأسف إلى سوء الأداء ويزيد من انعدام المسؤولية القيادية، ويؤدي إلى تفاقم المشكلة الأساسية التي تواجهها الشركات.

تفاوت درجة الرضا عن المسؤولية القيادية وفقًا لمستوى القائد

استكشفت الدراسة ثلاثة مستويات للرضا عن القيادة: المسؤولية الظاهرة للمديرين التنفيذيين، القيادات المتوسطة، وقادة خط المواجهة. يعرض الشكل 3.4 النتائج. وبينما تشير البيانات إلى مزيد من الرضا عن قادة المستوى التنفيذي، إلا أنها أبعد ما تكون عن التأييد العارم لذلك.



الشكل 4.3 ـ تفاوت درجة الرضا عن المسؤولية القيادية وفقًا للمستوى.

وفي المجمل فإن هذه النتائج تشير إلى أنه على المنظمات بذل الكثير من الجهد والعمل لتطوير مسؤولية قيادية قوية على جميع المستويات.

ووفقًا لراي أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في الموارد البشرية الذي شارك معنا أثناء إحدى فعالياتنا مع العملاء في فرنسا؛ قائلًا: «يجب أن تكون الإدارة العليا مسؤولة. إذا كانت هناك فجوة في المسؤولية داخل منظمة ما، فسيعني ذلك بالضرورة وجود فجوة أيضًا بين العاملين وبين من يرأسوهم مباشرة وكذلك مع القادة الآخرين الأقل في التسلسل الوظيفي. ولن تكون المؤسسة ناجحة.»

وعندما تفكر أنت كقائد في هذه النتائج بعينها، كيف في تصورك يمكن لمنظمتك مواجهة هذه النتائج؟ هل سيكون مستوى الرضا وفقًا للمستويات المختلفة للقيادة أقوى أم أضعف من النتائج التي أظهرتها الدراسة وذكرناها أعلاه؟

العلاقة بين المسؤولية القيادية ومستوى أداء الشركة

كنت أنا وفريقي مهتمين بمعرفة ما إذا كان هناك أي صلة بين المسؤولية القيادية القوية وأداء الشركة.

لقد طلبنا من المشاركين في الاستطلاع أن يحددوا ما إذا كانت منظمتهم تُعد رائدة في المجال (من ضمن الربع الأعلى في الأداء)، أو كانت ذات أداء متوسط/أعلى من المتوسط، أو ذات أداء ضعيف (من ضمن الربع الأخير) وذلك بالمقارنة مع باقي المنافسين في المجال. حدد 29 % من المشاركين بأنفسهم أن شركاتهم تعد من ضمن الشركات الرائدة في المجال؛ بينما كانت 47 % منهم من الشركات ذات الأداء المتوسط (ليسوا من الشركات الرائدة ولكنهم ليسوا شركات ذات أداء ضعيف)؛ و14 % حددوا أن شركاتهم تعتبر ذات أداء أقل من المتوسط أو أداء ضعيف.

وعلى الرغم أن جميع المشاركين اعتبروا المسؤولية القيادية مسألة حيوية وغاية في الأهمية بغض النظر عن أداء شركاتهم، ظهرت اختلافات واضحة بين قادة المجال والآخرين (انظر الشكل 5.3). كما أظهر قادة المجال درجة إجمالية أعلى من الرضا عن المسؤولية القيادية، وأوضحوا أنهم يستثمرون المزيد من الوقت لتحديد توقعات واضحة، ذكروا أن لديهم نسبة إجمالية أعلى من القادة المسؤولين. لذلك أصبح من الواضح أن مثل هذه الشركات الرائدة في المجال لا تصبح كذلك عن طريق الصدفة؛ حيث يبدو أن المسؤولية القيادية القوية جزء من أسباب النجاح الخاصة بها.

وتشير هذه النتائج بشدة إلى وجود علاقة قوية بين المسؤولية القيادية وأداء الشركة. وهذا يوضح الأمور تمامًا ويبدو منطقيًا، فإذا كانت ثقافة القيادية ضعيفة والقادة غير مسؤولين، فسوف تواجه صعوبات بالغة في دفع أداء شركتك لتصبح شركة رائدة في المجال. فالقادة غير الأكفاء لن يحققوا أبدًا النتائج المرجوة. فهم لم ولن يستطيعوا بأي حال من الأحوال تحقيق ذلك.



الشكل 5.3 ـ العلاقة بين المسؤولية القيادية ومستوى أداء الشركات.

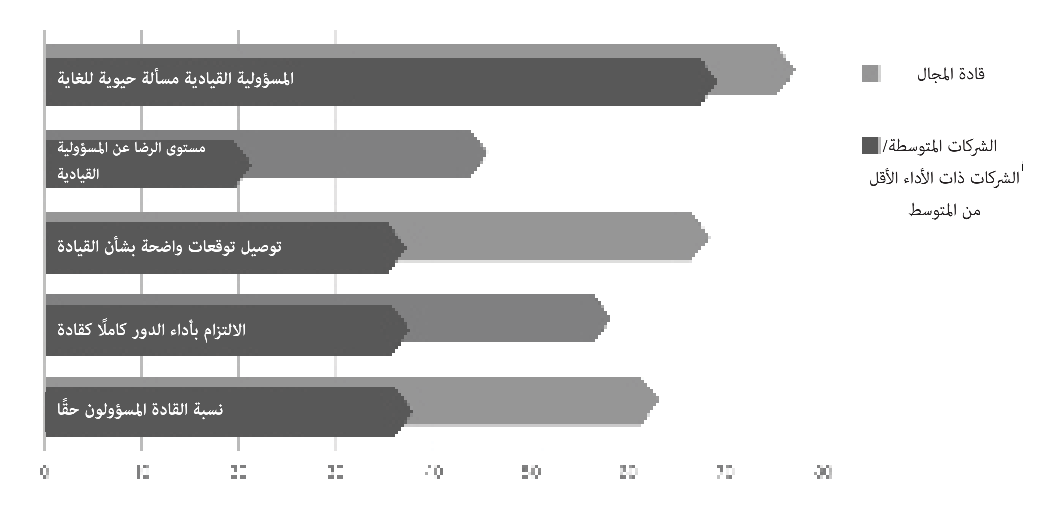
الأبعاد الثلاثة للمسؤولية القيادية:

السلوكيات والممارسات التنظيمية والثقافة

كما أظهرت أيضًا الدراسة التي قمنا بها ثلاثة أبعاد رئيسية من المسؤولية القيادية (الشكل 6.3):[4]

1. السلوكيات الفعلية التي يظهرها القادة المسؤولون يومًا بعد يوم.

2. الممارسات التنظيمية التي تساعد على خلق مسؤولية قيادية قوية



الشكل 6.3 ـ الأبعاد الثلاثة للمسؤولية القيادية.

3. سمات ثقافة القيادة التي من شأنها ترسيخ المسؤولية القيادية بين القادة والمحافظة عليها.

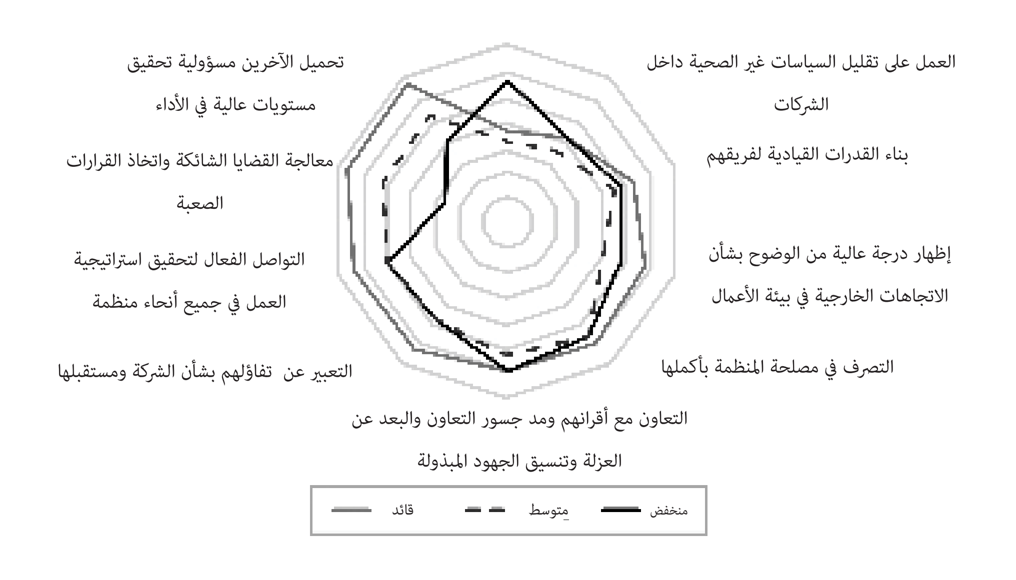
وواصل النموذج الذي شاركته أعلاه اظهار نتائج مماثلة: حيث تتفوق الشركات الرائدة في المجال بشكل مستمر على غيرها من الشركات المتوسطة وذات الأداء الضعيف في كل من هذه الأبعاد الثلاثة.

السلوكيات المميزة للقادة المسؤولين حقًّا

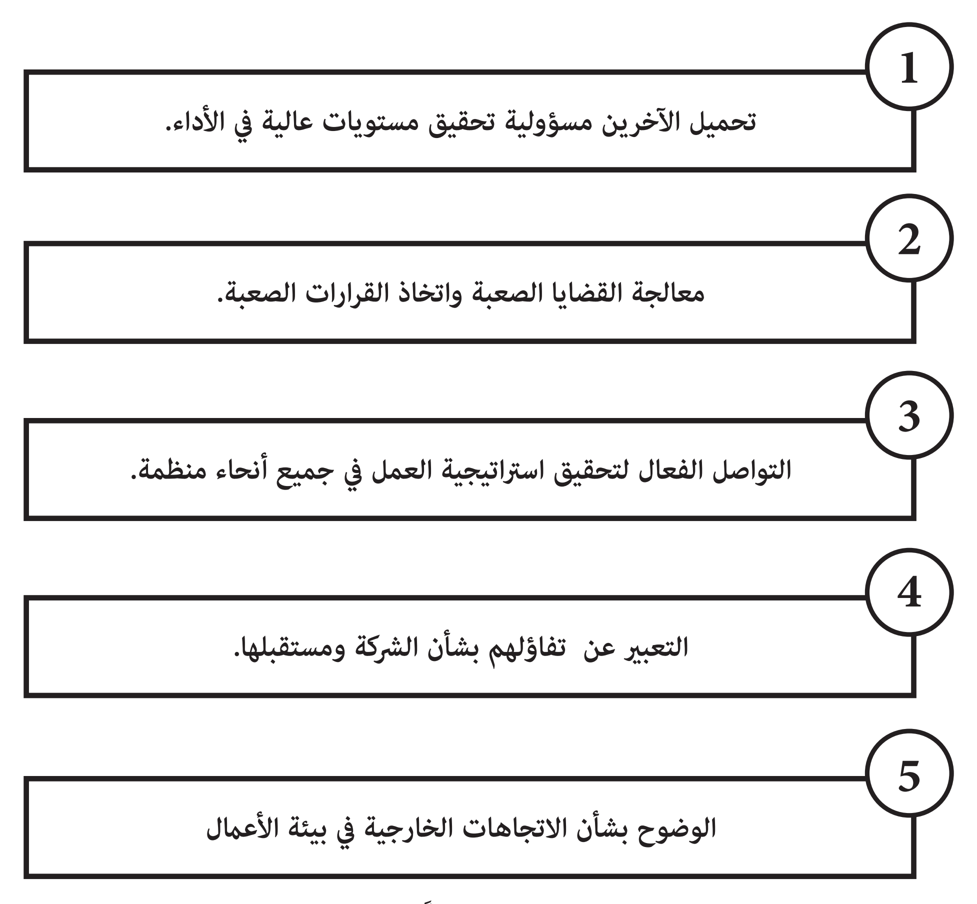
عندما سألنا المشاركين عن القادة الذين يتحملون المسؤولية بحق داخل شركاتهم، اعتقدوا وجود بعض السلوكيات المتكررة لهؤلاء القادة في غالب الأمر. لقد وجدنا درجة عالية من الاتساق بين السلوكيات الرئيسية المحددة للقادة، بغض النظر عن أداء الشركة. وبمعنى آخر، من الواضح أن المسؤولية القيادية تكون متماثلة بغض النظر عن أداء الشركات المختلف.

ولكن، كما هو موضح في الشكل 7.3 توجد بعض الاختلافات الرئيسية المثيرة للاهتمام في مدى تكرار بعض السـلوكيات بالنسبة للشركات الرائدة في المجال والشركات المتوسـطة والأقل من المتوسطة أو ضعيفة الأداء.

وتظهر تلك الاختلافات الرئيسية بين الشركات الرائدة في المجال والشركات المتوسطة والأقل من المتوسطة أو ضعيفة الأداء في السلوكيات الخمسة المميزة الأهم للقادة المسؤولين والموضحة كما يلي في الشكل (8.3).



الشكل 7.3 ـ سلوكيات القادة المسؤولين حسب مستوى أداء الشركة.



الشكل 8.3 ـ أكثر خمس سلوكيات تميز القادة المسؤولين حقًا.

وبذلك تخبرنا هذه السلوكيات الخمسة كيف أن القادة المسؤولين يتصرفون بشكل مختلف عن غيرهم من القادة. وأثناء الفعاليات الخاصة بعملائنا، تسنى لنا المشاركة في نقاشات هادفة معهم . وسأعرض نظرة متعمقة حول النتائج التي توصلت إليها تلك المناقشات:

- تحميل الآخرين مسؤولية تحقيق مستويات عالية في الأداء إن المسؤولية القيادية الحقيقية تبنى على أساس معايير قوية وتوقعات واضحة. وأوضح المشاركون أن القادة المسؤولين حقًا كانوا في شركاتهم لا يقبلون أبدًا بمستوى «جيد بما يكفي». فهم دائمي التحدي مع فرقهم وزملائهم ليصبح هدفهم جميعًا تحقيق معايير أداء أعلى.

بينما يمكن اعتبار هذه النقطة واضحة من جوانب شتى، تشير البيانات إلى أن ذلك لا يحدث فعليًا على نطاق واسع بالشكل الذي قد ترغبه كثير من المنظمات.

- معالجة القضايا الصعبة واتخاذ القرارات الصعبة. وهذه السمة المميزة تُمثل أكبر فرق في نتائج الدراسة في قدرة القادة الموجودين في الشركات الرائدة بالمجال على معالجة القضايا الصعبة واتخاذ القرارات الصعبة؛ وهو العنصر المكون الرئيسي ليصبح القائد قائدًا مسؤولًا حقيقةً (وهو ما ناقشته في الفصل السابع من هذا الكتاب). وخلال المناقشات مع عملائنا، عرفنا جيدًا أن هذا هو السلوك الأكثر تمييزًا ويمكن ملاحظته على القادة الذين يعتبرون مسؤولين حقًا. وفي ذات الوقت، كان هذا السلوك غائبًا بشكل أكبر بين العديد من القادة المتوسطين.

- التواصل الفعال لتحقيق استراتيجية العمل في جميع أنحاء المنظمة؛ فالقادة المسؤولين يمكنهم التواصل بفعالية فيما يتعلق باستراتيجية الشركة. ويُعد هذا السلوك مهمًا لأنه يساعد فرق العمل والموظفين على فهم مدى مساهمة ما يقومون به من أعمال في إنجاح الشركة، الأمر الذي يجعل كل مهمة يؤدونها أكثر أهميةً ومكافأةً. فعندما يعبر القادة عن الرؤية الاستراتيجية بوضوح يساعد ذلك كل عضو في الفريق على أن يكون أكثر «مشاركةً»، كما يظل كل منهم متحمسًا للقيام بدوره.

- التعبير عن تفاؤلهم بشأن الشركة ومستقبلها، حيث يعبر القادة المسؤولين عن تفاؤلهم فيما يتعلق بالشركة ومستقبلها. في حين يبدو أن القادة غير المسؤولين يؤدون ما عليهم بشكل نمطي فقط يوم بعد يوم دون أي استثمار شخصي من جانبهم لصالح العمل كفريق. ويبدو الكثيرون منهم غير مشاركين أو متحمسين. مما يعوق قدرة الشركة على جعل الموظفين يشاركون في العمل بكامل طاقاتهم. وكما عبر عن ذلك أحد العملاء، «إذا لم يكن القادة أنفسهم متحمسين لما نحاول القيام به كشركة، فلن يكون موظفونا أبدًا كذلك».

- الوضوح بشــأن الاتجاهات الخارجية في بيئة الأعمال وكان الســلوك النهائي الذي كشف عن وجود فــرق كبير هو قدرة القادة على إدراك الاتجاهات الخارجية في بيئة أعمالهم. حيث أخبرنا العديد من العملاء أثناء الفعاليات التي نجريها معهم أنهم يشــعرون بالحزن تجاه حقيقة أن العديد من قادتهم يبدون وكأنهم «رؤوسهم مدفونة في الرمال»، أو يمكن وصفهم بأنهم يركزون أكثر من اللازم على الشؤون الداخلية فحسب. ولكن على النقيض من ذلك، نجد أن القادة المسؤولين يحرصون على تفهم بيئة أعمالهم جيدًا ليجدوا الفرص أو لتحديد التهديدات والمخاطر والتعامل معها. ويسهم هذا السلوك الاستباقي في تحقيق مسؤولية قيادية أقوى بشكل شامل.

تبدأ السلوكيات الخمسة الموضحة أعلاه في تشكيل السمات الرئيسية لما يهتم به القائد المسؤول فعليًا كما تظهر السلوكيات التي لها التأثير الأكبر. توقفــ لحظة للتفكير فيما إذا كنت أنت نفسك كقائد تظهر باستمرار هذه السلوكيات الخمسة للقادة المسؤولين حقًا.

الآن، دعونا نركز على الســلوكيات الأخرى التي اكتشفناها مثل: مد جسور التعاون والبعد عن العزلة وتنسيق الجهود المبذولة، والعمل بما يحقق مصلحة المنظمة بأكملها، وبناء قدرات الفرق. وقد أعرب العديد من عملائنا أن هذه الســلوكيات أصبحتــ بشــكل متزايد أكثر أهمية في ثقافة العديد المنظمات، وبخاصة المنظــمات ذات الهيكل المصفوفي. فطبيعة العمل داخل معظم الشركات اليوم أصبحت أفقية، حيث تتطلب من القادة التعاون والعمل بما يحقق مصلحة المنظمة بأكملها وتطوير فرقهم للمشاركة بفعالية مع الإدارات الأخرى.

وأظهرت الدراســة كذلك أن العمل على تقليل السياساتــ غير الصحية داخل الشركات كانت نسبته منخفضة بالنســبة لجميع المستوياتــ الثلاثة للشركات، مما يشــير إلى أن جميع القادة يكافحون من أجل معالجة هذه الســلوكيات داخل فرقهم. وهذا يكشف عن وجود مسألة منتشرة تتعلق بالمسؤولية القيادية داخل المنظمات ألا وهي التأكيد على أهمية أن يكون القادة مسؤولين وأن يضربوا مثالًا يحتذى به في القيادة.

وكانت إحدى نتائج الدراسة المثيرة للاهتمام بين المؤسسات ذات الأداء المنخفض، هي أن القادة يوجهون كثيرًا من طاقاتهم لتطوير قدراتهم القيادية. وبينما تؤكد الحكمة التقليدية على أهمية استثمار القادة في تنمية أنفسهم، أظهرت النتائج أن هذا السلوك لم يؤثر بشكل كبير في الشركات الرائدة في هذا المجال.

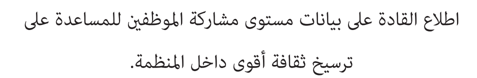
وبعد دراسة أعمق لهذه النتائج من خلال المناقشات مع العملاء والمشاركين بالدراسة، ظهرت ثلاث فرضيات لمحاولة شرح البيانات. اقترحت الفرضية الأولى أن ذلك قد يرجع إلى إمكانية قضاء القادة غير المسؤولون وقتًا طويلًا في تطوير أنفسهم ويكون ذلك على حساب بعض السلوكيات الأخرى الهامة؛ فتصبح بذلك التنمية الشخصية استراتيجية يتجنب استخدامها بعض القادة. وكانت الفرضية الثانية هي أن قادة الشركات منخفضة الأداء يعرفون أنهم يعانون من أجل الإيفاء بمطالب أدوارهم، ونتيجة لذلك يحاولون تحسين أنفسهم من خلال الاستثمار في التنمية الشخصية. أخيرًا، جادل البعض بخصوص أن القادة المسؤولين حقًا يطورون أنفسهم في العمل من خلال العمل على اكتساب السلوكيات القيادية الأكثر صعوبة وهم بذلك يتحدون أنفسهم للنمو كل يوم.

وهكذا لم يكن هناك إجماع واضح على تفسير هذه النتيجة. ولكن أظهرت تلك النتائج أنه يجب على الشركات إلقاء نظرة ثانية على كم الوقت الذي يقضيه القادة في تطوير أنفسهم وما إذا كان هذا الاستثمار مبررًا أم لا.

الممارسات التنظيمية لبناء مسؤولية قيادية قوية

كشفت الدراسة عن بعض الاختلافات الجلّية بين الشركات الرائدة في المجال والشركات الأخرى فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية التي تتخذها المنظمات لتأسيس مسؤولية قيادية قوية (انظر الشكل 9.3).

فقد تفوقت المنظمات الرائدة في المجال بشــكل ملحوظ على الشركات المتوسطة الشركات ذات الأداء المنخفض في كل الممارسات التنظيمية التي تناولتها الدراسة التي قمنا بها. وذلك في مجالين رئيسيين هما: «ضمان تفهم القادة لما يهم العملاء» و«وضع توقعات محددة للقيادة.».





الشكل 9.3 ـ يوضح الممارسات التنظيمية حسب مستوى أداء الشركة.

واتسعت الفجوة بين النتائج أكثر، مما يؤكد أن هذه الممارســات هامة للغاية ويجب على الشركات التفكير بجدية في معالجتها داخل منظماتهم.

واتضحت لنا بعض الآراء القيمة أثناء مناقشــاتنا مع العملاء والمشاركين بالدراســة فيما يتعلق بكل ممارسة من الممارسات التنظيمية.

- التأكد من أن القادة يتفهمون ما يهم عملاءنا. تساعد هذه الممارسة على جعل الأمور واضحة أمام قــادة المنظمة. فعندما يتفهم القادة حقًا متطلبات العملاء وما يهمهم، فإن ذلك يؤدي إلى التركيز بشــكل كبير على الأولويات الرئيسية. وبذلك يؤدي إلى إحداث آلية تؤدي إلى الوصول إلى المسؤولية القيادية الحقيقية.

- الحرص على الممارسات التي تزيد من التنوع داخل المنظمة. نجد أنه داخل العديد من الشركات، يعتمد مفهوم القيادة غالبًا على القوالب الثابتة التقليدية الخاصة بالرجال. في حين أن القادة الرائدين لا يقومون بوضع سمات ثابتة للقادة لتناسب قالب واحد من الخصائص؛ بل يركزون على ما يحقق المسؤولية القيادية كمطلب وتوقع أساسي. وأوضح العملاء أن هذا من شأنه إتاحة الفرصة لأشخاص أكثر تنوعًا للانتقال إلى الأدوار القيادية.

- تدرج استراتيجية العمل لتحقيق وضوح للرؤية الاستراتيجية بين القادة. يكرس القادة الرائدون أوقاتًا طويلةً لضمان تفهم القادة للأولويات الاستراتيجية. مما يؤدي إلى وضوح الرؤية داخل المنظمة ويشكل أساسًا للمسؤولية.

- تصميم برامج رسمية لإدارة تعاقب الموظفين لتحديد القادة ذوي الإمكانات العالية. يسعى القادة الرائدون بشكل دائم إلى تهيئة الجيل القادم من القادة المسؤولين. فاظهار المسؤولية القيادية هي إحدى العلامات الرئيسية المميزة لقادة المستقبل.

- تحديد التوقعات الخاصة بالقيادة للقادة وتوضيحها. نجد أن الشركات الرائدة في المجال توضح ما تتوقعه من قادتها. وفي كثير من الأحيان، يكون ذلك عن طريق رسائل مباشرة للقادة يتم تضمينها كجزء لا يتجزأ في آلية عمل المنظمة.

- اطلاع القادة على بيانات مستوى مشاركة الموظفين للمساعدة على ترسيخ ثقافة أقوى داخل المنظمة. علمنا أن الشركات الرائدة في المجال تحرص بشدة على الشفافية فيما يتعلق ببيانات مستوى مشاركة الموظفين داخلها. تتم مشاركة البيانات على نطاق واسع بحيث يتم التعرف على القادة ذوي الفرق شديدة المشاركة، في حين يتضح أيضًا من لديهم فرق ذات مستويات مشاركة منخفضة. فلا مجال لإخفاء ذلك بالأساس. فهذا يساعد على تحقيق المسؤولية القيادية لدى القادة تجاه مشاركة الموظفين.

- تنفيــذ برامج التطوير التي تنمي قدرات القادة بشــكل فعال. فالقادة الرائدون يضعون برامج حيز التنفيــذ ليس فقط لبناء المهارات والقدرات، بل أيضًا لزيادة وضوح الأهداف الاســتراتيجية وتحقيق المسؤولية.

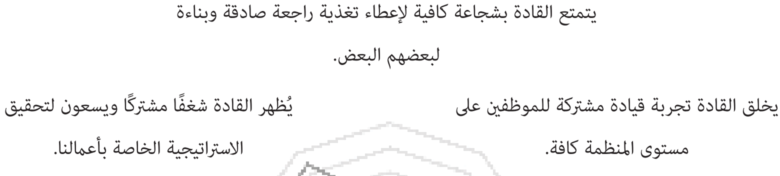
- كما أنهم يشجعون اجتماع القادة من خلال المنتديات لمســاعدتهم على التواصل وبناء العلاقات. فهم يدركون جيدًا أن بناء ثقافة قوية أمر أســاسي لتحقيق النجاح، لذلك يعملون على إيجاد الطرق لتسهيل بناء العلاقات بين قادتهم من خلال المنتديات والآليات الأخرى.

والآن، أثناء قيامك بمراجعة قائمة الممارســات التنظيمية التالية، ما هي الممارسات القوية حاليًا داخل منظمتك أنت؟ وأيًا منها تحتاج إلى مزيد من التعزيز من أجل ترسيخ مسؤولية قيادية قوية؟

السمات المميزة لثقافة القيادة

وفقًا لما تم عرضه سابقًا في هذا الفصل، فإن 27 ٪ فقط من الشركات التي شملها الاستطلاع تعتقد أن لديها ثقافة قيادة قوية. ومن خلال النظر إلى الثقافة تحديدًا والاختلافات الكبيرة التي تنشــأ بين الشركات الرائدة في المجال، والشركات المتوسطة والشركات ذات الأداء الضعيف من خلال سبع من أجمالي عشر صفات تناولها البحث الذي قمنا به (انظر الشكل 10.3).

فبالتالي يتضح أنه عندما يكون لدى المنظمة قادة مسؤولون حقًا ومدعومين بممارسات تنظيمية رئيسية، سيؤدي ذلك إلى خلق ثقافة قوية للمسؤولية القيادية. وقد لخصت واحدة من العملاء تشغل منصب نائبة الرئيس التنفيذي لتطوير الأعمال في سنغافورة، النقطة الرئيسية بشكل جيد عندما قالت: «إن كبار القادة يرسخون الثقافة ويضعون النغمة المميزة للمنظمة.




الشكل 10.3 ـ سمات ثقافة القيادة حسب مستوى أداء الشركة.

وبذلك يكون من المحتم أن يبدؤوا مجموعة من السلوكيات تؤثر بدورها على سلوكيات القادة في المستوى القيادي التالي.

ويبدو أن هذا ما تسعى العديد من المنظمات لتحقيقه. وأثناء الفعاليات الخاصة بعملائنا بحضور القادة من حول العالم، كان موضوع ثقافة القيادة دائمًا يثير المحادثات الأكثر حيويةً وتفاعلًا. ومن الواضح بالنسبة لي أن ثقافة القيادة تشغل قمة أولويات قضايا الأعمال بالنسبة لكبار المديرين التنفيذيين على مستوى العالم. فيما يلي ملخص للأفكار الرئيسية التي تمت مناقشتها والمتعلقة بسمات ثقافة القيادة التي تناولناها في البحث الذي قمنا به. وأثناء قراءتك لكل سمة رئيسية منها، فكر مليًا في مدى وجودها بالنسبة لثقافة القيادة داخل منظمتك أنت:

- يُظهر القادة شغفًا مشتركًا ويسعون لتحقيق الاستراتيجية الخاصة بالأعمال كانت هذه سمة متغيرة للغاية لثقافة القيادة. ففي حين كان لدى معظم العملاء رغبة في وجود هذه

السمة الرئيسية، كان القليل منهم على ثقة من تواجدها فعليًا داخل منظماتهم. من وجهة نظري، يُعتبر هذا مجالًا مهمًا من مجالات تركيز الشركات من أجل توفير بيئة يشعر فيها القادة بالحماس تجاه تحقيق الاستراتيجية.

- يُظهر القادة درجة عالية من النضج الشخصي. نظر الجميع إلى مسألة النضج الشخصي كعنصر ثقافي حيوي وضروري لتحقيق المسؤولية الحقيقية. على الرغم من افتقار العديد من الشركات له. واستمتعتُ بمحادثات رائعة أثناء مناقشة موضوع: لماذا يُعد النضج الشخصي هام بالنسبة للمسؤولية القيادية. حيث أعرب الكثيرون عن رغبتهم في أن يكون لديهم قادة «ناضجون». الأمر الذي يعني أن يكون لديهم أشخاص يستطيعون مواجهة القضايا الصعبة بموضوعية،

- ولا يتفاعلون بشكل عاطفي، ويتحملون مسؤولية المشكلات، كل ذلك بدلًا من تقديم الأعذار أو إلقاء اللوم على الآخرين.

- يتمتع القادة بوضوح الرؤية فيما يتعلق بما هو قيّم لعملائنا. كانت الأفكار التي تناولناها تشبه ما ناقشناه فيما يتعلق بالممارسات التنظيمية حيث أن متطلبات العملاء تُعد أمرًا أساسيًا لترسيخ ثقافة المسؤولية القيادية. عليك الآن، أن تحدد إلى أي مدى لدى قادة شركتك وضوح حول متطلبات عملائكم وما الذي يهمهم؟

- يضرب القادة نموذجًا لقيم منظمتنا. كان هناك اتفاق واسع النطاق على أن هذا توقع مشترك لدى معظم الشركات؛ ومع ذلك، يبدو أن القليل منهم يعمل على تحقيقه ثقافيًا. وبمعنى آخر، يتغاضون عن عدم ضرب القادة نموذجًا لهذه القيم، ويعود السبب في ذلك بشكل كبير إلى أنهم سببًا في تحقيق مستويات أداء عالية. ومن ثم يحتاج هذا النموذج إلى التغيير.

- يلتزم القادة بفكرة «شركة واحدة لنا جميعًا»؛ لقد سمعنا مرات عديدة عن رغبة الشركات في قادة يرتقون بأنفسهم إلى مستوى هذه السمة الثقافية. وعلى الرغم

من توضيح الجميع لاحتياجهم إلى ذلك، نجد أن الهيكل التنظيمي ومقاييس الأداء الحالية تعزز سلوك العزلة والانفصال بين القادة. في حين أنني ومن خلال عملي الخاص مع العملاء شاهدتُ العديد من الرؤساء التنفيذيين ممن يتوقعون ذلك ويسعون إلى تحقيقه داخل منظماتهم. وفي الفصل الثامن سنناقش هذه الأفكار بشكل أكثر تعمقًا.

- يتميز القادة بالوضوح فيما يتعلق بالتوقعات القيادية للمنظمة؛ تعتمد هذه السمة إلى حد كبير على المنظمة. فإذا لم يتم تحديد توقعات واضحة من قبل المنظمة، فلن يصبح القادة على علم بما يجب أن يكونوا واضحين بشأنه. بل سيصبحون بلا هدف أو يبدؤون القيادة بطريقة لا تتفق مع قيم المنظمة.

- يحتفل القادة بشكل منتظم بالنجاح خلال مراحل العمل الرئيسية الخاصة بالمنظمة. أوضحت الدراسة أن هذه السمة تُعتبر أكبر فرصة ضائعة لدى العديد من الشركات. وكثير منهم لا يرسخون ثقافة تُقدر وترفع من قيمة هذه السمة. ولكنهم يعتقدون أنه إذا فعلوا ذلك بشكل أكثر استمرارًا، فسيكون ذلك وسيلة فاعلة لدعم التوقعات بشأن القيادة أثناء الاحتفاء بالقادة الذي يحققون نجاحًا ويرتقون بأنفسهم.

- يعزز القادة ثقافة يتم فيها الحفاظ على السياسة الداخلية عند الحد الأدنى. دارت العديد من المناقشات المثيرة للاهتمام حول هذه السمة. وشارك البعض معنا برأيه حول أن العديد من قادتهم يستنفدون طاقاتهم في السياسة الداخلية. بينما عالج آخرون هذه المسألة بشكل مباشر من خلال الاستعانة بالقادة الذين يضعون الشركة في المرتبة الأولى وغير سياسيين بشكل كبير، كما عملوا على ترقية مثل هؤلاء القادة.

- يخلق القادة تجربة قيادة مشتركة للموظفين على مستوى المنظمة بأكملها. لم يلتفت إلي هذه السمة سوى عدد قليل من العملاء. ولذلك لم يفاجؤوا أنه تم تصنيفها على أنها أقل. في حين أعرب العديد من المديرين التنفيذيين عن رغبتهم فيها ولكن يبدو تحقيق ذلك أمرًا صعبًا بالنسبة لهم في الوقت الحالي.

- يتمتع القادة بشجاعة كافية لإعطاء تغذية راجعة صادقة وبناءة لبعضهم البعض. تقريبًا لا يوجد تغذية راجعة على مستوى الأقران في جميع المنظمات. وهذا يُمثل تحديًا حيث أن العديد من المنظمات اليوم ذات هيكل مصفوفي. بينما في العديد من المنظمات الأخرى، نجد أن الأعمال تنجز بشكل متزايد داخل الأقسام المختلفة والوظائف المنعزلة عن بعضها البعض. لذلك يجب على القادة العمل سويًا. ولكن حال وجود هذا العائق الثقافي سيعيق من قدرة القادة على النجاح إذا لم يستطيعوا أو لم يرغبوا من تحدي بعضهم البعض.

الأفكار الختامية ـ ترسيخ مسؤولية قيادية قوية:

الطريق للمضي قدمًا.

تكشف نتائج الدراسة التي أجريناها على مستوى العالم بعض الرؤى الهامة المتعلقة بتلك المسألة الحيوية للأعمال والتي تواجهها الشركات في جميع أنحاء العالم؛ ألا وهي فجوة المسؤولية القيادية. فلقد أكدت نتائج الدراسة ليس فقط تقديرًا أعمق لطبيعة المسؤولية القيادية ومتطلبات تحقيقها، ولكن أيضًا أثبتت الدراسة الارتباط الوثيق بينها وبين مستوى أداء الشركة؛ بمعنى أن الشركات الرائدة في المجال تتفوق على الشركات المتوسطة أو الأقل من المتوسطة فيما يتعلق بالتزامها تجاه ترسيخ المسؤولية القيادية.

في المجمل، تُعتبر نتائج دراستنا التي تضمنت مشاركين من جميع أنحاء العالم وثيقة الصلة للغاية بعالمنا اليوم. خاصة وأن الشركات تتعامل مع مناخ أعمال دائم التغير، مضطرب على جميع الأصعدة في ظل حاجة تلك الشركات إلى التحول لتبقى متجددة ومتصلة. ولقد لخص أحد كبار مديري الموارد البشرية على مستوى العالم ومقر شركته في الولايات المتحدة هذا الأمر بأفضل طريقة عندما شاركني وجهة نظره قائلًا: «نحن نواجه قدر كبير من التغيير في شركتنا. لذلك نحن نحتاج إلى أن يكون قادتنا مسؤولين فعليًا

وهذه تعتبر فرصتنا الوحيدة لتجاوز كل ما نمر به بنجاح.» وهذا هو التحدي الذي يواجه جميع القادة وشركاتهم اليوم. ما هو الطريق للمضي قدمًا؟ أعتقد أن الطريق المرجو يكمن في فهم فكرة عقد القيادة. فهذا هو أساس المسؤولية القيادية الحقيقية، وهذا ما سوف يركز عليه باقي الكتاب.

سنبدأ بمعرفة سبب حاجتنا لعقد القيادة. ثم سنتناول الشروط الأربعة لعقد القيادة وكيفية تطبيقها على القادة على جميع مستويات المنظمة. وأخيرًا، سوف نختتم الكتاب من خلال النظر في الكيفية التي يمكنك بها الوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة من خلال دورك الخاص وكيف يمكنك تطبيق هذه الأفكار داخل منظمتك.

فجوة المسؤولية القيادية. دعنا نبدأ رحلتك الشخصية والتنظيمية لتحقيق مسؤولية قيادية قوية داخل منظمتك.

اختبار شجاعة القادة ـ توقيع عقد القيادة

عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأسئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

1 - هل المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال داخل منظمتك.

2 - ما مدى رضاؤك عن مستوى المسؤولية القيادية داخل منظمتك؟

3 - إلى أي مدى يُعد القادة بمنظمتك ملتزمين بأداء أدوارهم كاملة؟

4 - هل تعتقد أن منظمتك تتمتع بثقافة قيادة قوية؟

الفصل الرابع

لماذا نحتاج إلى عقد القيادة؟

من الصعب تخيل وجود مدير تنفيذي يحبه موظفوه أكثر من «آرثر تي. ديمولاس» صاحب محلات «ماركت باسكيت»، وهي سلسلة محلات تتكون من 71 متجرًا للبقالة في إقليم «نيو إنجلاند». ففي أغسطس من عام 2014، ترك مئات العمال وظائفهم في محلات «ماركت باسكت» المملوكة لعائلة «ديمولاس» احتجاجًا على إقالة «آرثر تي ديمولاس» من قبل ابن عمه «آرثر إس. ديمولاس» وغيره من أفراد الأسرة المالكة. بل شارك الآلاف من الموظفين في التجمعات والاحتجاجات للمطالبة بعودة «آرثر تي ديمولاس» ليترأس إدارة سلسلة المحلات.

فكيف أصبح «آرثر تي ديمولاس» صاحب شعبية كبيرة هكذا؟ فهو علاوة على أنه تمتع بسمعة طيبة كمدير تنفيذي عادل، كان «ديمولاس» يصر على دفع رواتب موظفيه بنسبة تزيد بمعدل من 20 % إلى 30 % عن معدلات الرواتب الأخرى في هذا المجال. كما أنه قاد برنامجًا للتقاعد يتم فيه تقاسم الأرباح بنسبة 100 % بتمويل من الشركة وكان ذلك محل لغبطة وحسد جميع العاملين في مجال البقالة.

لذلك عندما طالب المساهمون الآخرون بإجراء تغيير في الإدارة، وكان ذلك يهدف في جزء كبير منه إلى إعادة شراء الشركة من قبل شركة أسهم خاصة، ولذلك استغنى مجلس الإدارة عن «آرثر تي» وفريقه التنفيذي. وهذا ما دفع الموظفين غير المنضمين لنقابات إلى ترك العمل. انتهى الأمر إلى طريق مسدود، حيث شملت الاحتجاجات أيضًا مقاطعة واسعة من العملاء، وانتهى الأمر بإعلان شراء «آرثر تي» نصيب منافسيه من أفراد أسرته مقابل 1.5 مليار دولار؛ وهي الصفقة التي ستسمح له باستئناف العمليات اليومية للشركة.

لقد حاولتُ أن أتخيل نفسي وأنا مثل آرثر قائدًا محبوبًا لدرجة أن يترك الموظفون أعمالهم لمساعدتي في وقت الحاجة. يا له من تعبير رائع عن الولاء والمودة. فعلى الرغم من أنه ليس جزءًا ضروريًا في الوصف الوظيفي للمدير التنفيذي «أن يكون محبوبًا»، فالقوى العاملة المخلصة والمساندة لصاحب العمل تُعد بلا شك ميزة تنافسية كبيرة في أي مجال. وللأسف، نجد الكثيرون من الرؤساء التنفيذيين بعيدون للغاية عمن يعملون معهم، إما بسبب أسلوب إدارتهم أو لأنهم يجنون الرواتب والمزايا التي تتعارض تمامًا مع ما يقوم به الموظفون وما يستحقونه.

تُعد قصة «ديمولاس» مهمة لجميع القادة حيث أن كل هذا الولاء لم يكن يرجع لسبب واحد فقط. فهو كرئيس تنفيذي لسلسلة المحلات فاز باحترام موظفيه على مدى فترة طويلة بسبب ما قام به من العديد من المبادرات والإجراءات الهامة. وبالفعل كان تقاسم الأرباح سببًا رئيسيًا من العلاقة القوية بينه وبين الموظفين. ولكن في ذات الوقت فسر الكثيرون من العمال الذين تركوا وظائفهم احتجاجًا على طرد «ديمولاس» القيام بهذا الفعل بأنهم أحبوا شركتهم وأرادوا حماية ثقافتها المتميزة التي تمثلت في نهج «ديمولاس».

فهل سيخاطر الموظفون في منظمتك بوظائفهم من أجلك كقائد؟

وبالتأكيد هذا سقف طموحات عالٍ للغاية يتوجب على الرئيس التنفيذي أو أي قائد تحقيقه. ولكنها إحدى الحقائق الأساسية التي تعلمتها عن القيادة.

فنحن جميعًا كبشر، نُحمّل بشكل تلقائي أي شخص في دور قيادي مسؤولية أن يكون على أعلى مستوى من السلوك. إنه أمر فطري بداخلنا كبشر حيث نتوقع المزيد من قادتنا.

فلتفكر في الأمر للحظة. فإذا رأيت شخصًا يتقلد موقعًا قياديًا، فستجد نفسك بشكل تلقائي تتوقع منه المزيد. ولا يهم ما هو الدور القيادي تحديدًا؛ سواء كان معلمًا أو قسًا أو مدربًا أو سياسيًا أو رئيسًا تنفيذيًا بإحدى الشركات أو بطلًا رياضيًا أو أحد المشاهير. ستتوقع منهم المزيد والمزيد، لكن إذا خذلوك ولم يحققوا سقف توقعاتك المرتفع، سوف تشعر بالإحباط حقًا. بل لو وجدت منهم سلوكيات سيئة فقد تشعر حينها بالاشمئزاز وخيبة الأمل الشديدة.

واتضحت هذه الفكرة لي فعليًا أثناء رحلة عملي إلى البرازيل في ربيع عام 2016. وقد أشرتُ إلى هذه القصة بشكل مختصر في الفصل الأول. ففور هبوط طائرتي إلى «ساو باولو» في وقت مبكر من صباح يوم الأحد، وجدت ملايين من البرازيليين يملؤون الشوارع للاحتجاج والمطالبة باستقالة رئيسة البلاد آنذاك «ديلما روسيف». على إثر فضيحة فساد دمرت الحكومة وتسببت في تدهور خطير في اقتصاد البلاد.

يا لها من خلفية أحداث قوية لرحلتي أتاحت لي العديد من المناقشات حول القيادة والتي قمت بها خلال الأيام الثلاثة التي قضيتها في البرازيل.

وكانت أول تلك المناقشات في الواقع مع سائق التاكسي الذي اصطحبني من المطار إلى الفندق. ففي الطريق للفندق واصل السائق الحكي عن الأوضاع المتردية التي آلت إليها قيادة البلاد. وعندما وصلنا أخيرًا إلى الفندق، اعترف لي بأنه «يشعر بالاشمئزاز» بسبب ما يجري.

وكانت الاحتجاجات بالشوارع على بعد مسافة بعيدة بعض الشيء عن موقع الفندق، ولكن كان بإمكاني سماع هتافات المحتجين وآلات تنبيه السيارات طوال فترة ما بعد الظهيرة. وقُدر عدد المشاركين في الاحتجاجات بثلاثة ملايين برازيلي. كانت مظاهرات سلمية شارك فيها مجموعات كبيرة من المجتمع البرازيلي، بما في ذلك الصغار والكبار والأسر التي لديها أطفال.

فما الذي يجعل كل هؤلاء البرازيليين يحتجون في الشـوارع؟ لقد سيطرت على البرازيل قصة فساد وفضيحة بدأت تتكشف على مدار السنوات القليلة الماضية.

كشف تحقيق أجرته الشرطة أُطلق عليه اسم «عملية غسيل السيارات» أن العديد من مؤيدي رئيسة البرازيل «روسـيف» وكذلك المانحين وأعضاء الحاشية بحكومتها كانوا متورطين في عمليات رشوة ومخططات لتحصيل عمولات غير مشروعة قد تكون قد وصلت إلى مكتب الرئيسة نفسها.

يبدو أن القادة السياسيين وكبار رجال الأعمال في البرازيل قاموا بالتحايل على القانون وخرقه لمساعدة الحكومـة على الفوز في الانتخابات وتمكين بعض الشركات الكبرى من الحصول على خدمات حصرية للأعمال الحكومية. ووفقًا للتحليل النهائي للأحداث، تظهر العديد من أوجه الفساد في حكومة البرازيل، بما في ذلك الرئيسة «روسيف» التي تبدو أنها خانت ثقة شعبها.

لذا، اسـتطعت أن أفهم ردود الأفعال القوية خلال النقاشات الحادة العديدة أثناء تواجدي بالبرازيل. فقد كان العديد من البرازيليين الذين تحدثتُ معهم فخورين بأن الاحتجاجات كانت سـلمية ويأملون أن يشجع ذلك القادة المُخفقين على الاعتراف بأخطائهم؛ ومن ثم إما أن يتنحوا طواعيةً أو يواجهوا المطالبة بالإقالة.

بينما كان هناك آخرين ممن تحدثتُ معهم يشـعرون بالغضب وخيبة الأمل. لقد خاب أملهم تمامًا في كبار المسؤولين الحكوميين وكبار رجال الأعمال.

كما أنني رأيت الكثير من ردود الأفعال المشابهة لذلك من الموظفين الذين عملوا في الشركات المتورطة في فضائح. فالمشاعر في مثل هذه الأحداث تصبح متأججة.

ولكن داخل الشركات، نادرًا ما يحتج الموظفون لإظهار اشمئزازهم أو خيبة أملهم. وبدلًا من ذلك، سـوف يختارون الاحتجاج الصامت؛ فبعض من هؤلاء الموظفين المحبطين والذين

يشعرون بخيبة أمل سينصرفون عن أعمالهم ويبدؤون في إهمال أدوارهم. فعندما يرون أن كبار قادتهم يتصرفون بشــكل سيئ ويخونون ثقتهم، فإنهم يفكرون بدورهم «لماذا عليّ أن أهتم أو أزعج نفسي بشأن ما يجري؟»

فنحن نتوقع الكثير من قادتنا. لذلك عندما يرتقون إلى مســتوى توقعاتنا، فإنهم يكســبون اخلاصنا ومحبتنا كما فعل «آرثر تي ديمولاس». بينما عندما يخذلوننا، نشعر بخيبة أمل عميقة. وبما أن عالمنا يزداد تعقيدًا، فإن توقعاتنا بشأن قاداتنا آخذة في النمو فحسب.

إذن من هو القائد العظيم ؟ ما الذي يجعل قائدًا مثل «ديمولاس» شخصًا جدير بالإعجاب ويرغب الجميع في العمل معه؟ لقد تعلمتُ أن القائد العظيم هو بالأساس قائدًا مسؤولًا؛ فهو يفهم ويحترم حقيقة أنه كقائد محل ثقة عملائه ومجتمعه وموظفيه.

فالقائد المسؤول يظهر تحيزًا واضحًا لإتمام الأعمال الهامة داخل المنظمة. وهو يلتزم تماما الالتزام بدفع الأمور للمضي قدمًا. وأخيرًا، فالقائد المسؤول يأخذ على عاتقه مسؤولية شخصية للالتزام بدوره والوفاء بما يقوله وما يقوم به. لذلك نجد أنه عندما لا يوجد هذا المستوى العالي من المسؤولية القيادية، تصبح القيادة عاجزة وغير كفؤ أو حتى فاسدة.

لذلك قبل أن تستكمل قراءة هذا الفصل، توقف لحظة للإجابة على الأســئلة التالية: هل أنت على مستوى المعايير العليا للسلوك التي نضعها جميعًا بشكل تلقائي في أذهاننا فيما يتعلق بالقائد؟ هل تملك زمام أمور دورك كقائد بالكامل؟

هل تعرف ما الذي تعهَّدْتَ به الآن؟

كشــفت متاجر «جيم ستاشــين» (Game Station) للألعاب في بريطانيا في أبريل 2010 أنها استحوذت بشكل قانوني على «أرواح» 7500 من المتسوقين عبر الإنترنت. بل اعتبرتها مناسبة لكذبة أبريل، وأضافت الشركــة بند «الروح الخالــدة» (immortal soul clause) إلى عقدها الموجود على الإنترنت؛ حيث نص العقد على البند التالي:

> في حالة أن قمت بتقديم طلب عبر هذا الموقع الإلكتروني في اليوم الأول من الشهر الرابع من عام 2010 ميلاديًا، فإنك توافق على منحنا اختيار غير قابل للتحويل للمطالبة -الآن وإلى الأبد- «بروحك الخالدة». وفي حالة رغبتنا في مزاولة هذا الحق، فأنت توافق على تسليم «روحك الخالدة» ويحق لك القيام بأي مطالبة بشأنها في غضون 5 (خمسة) أيام عمل من تلقي إخطار مكتوب من موقع: gamesation.co.uk أو أحد توابعه المخولين حسب الأصول.

ولحسن حظ المتسوقين الغافلين عن هذا البند، قررت الشركة عدم تطبيقه. ولكنه أبرز نقطة مفيدة. أنت قد توافق فعليًا -بنقرة بسيطة- على الكثير. فأنت تشعر بالالتزام نحو هذا العقد، لكنك لا تعرف أوجه هذا الالتزام وشروطه. وينطبق الشيء نفسه عندما يتعلق الأمر بالقيادة اليوم.

فمنظماتنا تخضع لجميع أنواع العقود. وعلى مدار أجيال، سيطر عقد التشغيل القديم على حياتنا العملية. وانت تعرف هذا العقد بلا شك؛ أن تحصل على وظيفة وتظل مخلصًا وتقوم بما يُطلب منك، ثم تتولى أمرك المنظمة التي تعمل بها إلى أن تصل إلى سن التقاعد. كان هذا العقد صالحًا لعقود طويلة، لكننا نعرف جيدًا أنه بالنسبة لعالمنا اليوم أصبح هذا العقد غير مناسب. ولكن السؤال الآن بماذا يجب علينا أن نستبدله؟

أعتقد أن هذا ما أسميه عقد القيادة. لقد كان عقد القيادة موجودًا بالفعل منذ فترة، ولكن لا يزال معظم القادة لا يستوعبون ماهية شروطه، ناهيك عن نسخته المطبوعة والتي قد تتضمن تفاصيل غير مواتية.

عقد القيادة وشروطه الأربعة

كان هناك عميل لي يعمل رئيسًا تنفيذيًا، يوشك على الكشف عن استراتيجية جديدة يعمل هو وفريقه التنفيذي على تطويرها بالتعاون مع مجلس الإدارة. كانت تلك الاستراتيجية

نقلة بعيدًا عما كان يحدث بالماضي وتتطلب المزيد من الخطوات الهامة بشأن القيادة. فقد أراد المدير التنفيذي وفريقه التأكد من أن القادة في المنظمة يتفهمون الاستراتيجية الجديدة، والأهم من ذلك أن يتفهموا المعنى الجديد للقيادة داخل تلك المنظمة. وأضاف الرئيس التنفيذي قائلًا: «يجب أن أتأكد أن لدي قادة ملتزمون تمامًا باستراتيجيتنا ويستطيعون الارتقاء بمستوى قيادتهم إلى المستويات الجديدة المرجوة. لا أستطيع أن أقبل بقادة مترددين ويكتفون بأداء أدوارهم النمطية فحسب دون أي تطور. لقد ولّت هذه الأيام.»

وشرحتُ لهذا العميل وفريقه بعض الأفكار التي كنت أعمل عليها والمتعلقة بالمسؤولية القيادية، وأُوكل إليّ إعداد نظام يعمل على مساعدة قادتهم لتفهم هذه التوقعات الجديدة ومعرفة إذا كانوا على استعداد لقبولها. وتمثل الأمر في جوهره في مطالبة أعضاء مجلس الإدارة بأن يتفهموا بعض التوقعات الجديدة بشأن القيادة ويتقبلونها من أجل تلك المنظمة. فقد تم وضع مجموعة جديدة من الشروط، وكان ضروريًا أن يقبلها القادة ويلتزمون بها.

وفي رأيي يجب أن نمر جميعًا بمثل هذه العملية عندما نتولى أدوار قيادية جديدة. فمنظماتنا تحتاج إلى قادة أقوياء لتحقيق النجاح. لذلك فإنك بتوقيعك على عقد القيادة، فأنت بذلك توافق أن يصبح هذا الاتفاق ساريًا؛ وبذلك تلتزم وتتعهد بأن تكون أفضل قائد ممكن بالنسبة لمنظمتك ولموظفيك.

ولكن ليس هذا كل شيء. فمنذ الإصدار الأول لهذا الكتاب في عام 2013، شاهدت العديد والعديد من الشركات تمر بمراحل تحول حاسمة. إنهم يعملون بجد لتحويل أنفسهم ليتوافقوا مع عالم اليوم سريع التغيّر وكثير الاضطرابات. وهذا يعني أننا جميعًا نجد أنفسنا عندما يتعلق الأمر بأدوارنا القيادية مضطرين إلى توقيع عقد قيادة جديد لأن العالم قد تغير من حولنا وعلينا مواكبته؛ فقد تطلق شركتك استراتيجية جديدة. أو ربما تكون شركتك قد انتهت للتو من الدخول في عملية دمج أو شراء. أو قام أحد المنافسين بدمج شركتك والاستحواذ عليها. ومهما اختلف السبب، سيجد الكثير منا

أنفســهم في مواقف أدت إلى تغيير بيئات عملهم. ولذلك نحتاج إلى أن نسأل أنفسنا: هل نحن ملتزمون بالمتطلبات الجديدة للقائد المسؤول ومستعدون لأداء أدوارنا القيادية في سياق هذه التغيرات الجديدة؟

فبغض النظر عن السبب سواء كان تغييراً في دورك القيادي، أو تغيّر العالم من حولك أمام عينيك، فأنت تحتاج إلى توقيع عقد القيادة. فقبل أن تقبل ذلك وتلتزم به، يجب أن تتفهم الشروط الأربعة كما هو موضح أدناه (الشكل 1.4).

القيادة قرار ـ عليك اتخاذه

هل تطمح أن تكون قائدًا عظيمًا؟ أم أنك تكتفي بالقيام بدورك بطريقة نمطية فحسب؟ فعقد القيادة يتطلب منك أن تلتزم بكامل إرادتك بأن تكون أفضل قائدًا ممكنًا. لم يعد مقبولًا أن تكون جيدًا بما يكفي في أداء الجانب الفني من دورك القيادي فحسب.



الشكل 1.4 الشروط الأربعة لعقد القيادة.

لم يعد مقبولًا أن تكون قائدًا صاحب أداء متوسط فحسب. فمنظمتك اليوم تحتاج أن تكون قائدًا مسؤولًا بمعنى الكلمة. وكل هذا يبدأ باتخاذ قرار تولي القيادة. فهل أنت مستعد لاتخاذه؟

القيادة التزام ـ فلترتقِ لمستوى المسؤولية

فبمجرد اتخاذك قرار أن تصبح قائدًا مسؤولًا، فأنت تدرك بموجب ذلك أنه الارتقاء إلى مستوى جديد من السلوكيات؛ حيث يجب عليك الوفاء بالتزاماتك القيادية أمام عملائك وموظفيك والمساهمين بالشكرة والمجتمع ككل. هل أنت مستعد لترتقي إلى مستوى مسؤولياتك القيادية؟

القيادة عمل شاق ـ كن قويًا

فعليك الالتزام بتولي مسؤولية مواجهة المهام الشاقة التي يتطلبها دورك القيادي. فستحتاج أن تتسم بالمرونة والشعور بقوة الإرادة الشخصية الحقيقية لتساعد شركتك على تحقيق النجاح. ستحتاج أن تكون مثالًا يحتذى به الآخرون داخل المنظمة لضبط وتيرة العمل. فلا يمكنك الاكتفاء بدور المتفرج وتنتظر تحسن الأمور من ذاتها. فهل أنت مستعد لتكون قويًا وتقوم بما هو ضروري لإنجاح منظمتك؟

القيادة مجتمع بأكمله ـ يجب أن تتواصل مع الآخرين

حان الوقت للتوقف عن العزلة كقائد. حيث يجب عليك البقاء متواصلًا مع الآخرين وبناء علاقات قوية مع زملائك القادة. فأنت تحتاج إلى الالتزام ببناء مجتمع كامل من القادة وكل ذلك يبدأ بالتزامك بأن تكون متواصلًا. فهل أنت مستعد للالتزام بتلك الشروط الأربعة للقيادة؟

فهذه الشروط الأربعة تقطع شوطًا طويلًا نحو معالجة المشكلات المتعلقة بالمسؤولية القيادية في عالمنا اليوم. فيمكننا التغلب على القادة العاجزين وغير المسؤولين داخل منظماتنا

عندما يتفهم القادة حقيقة ما يعنيه أن يصبح الشخص قائدًا ويلتزمون بالمتطلبات المناسبة للقيادة. لم يعد مقبولًا أن تكون قائدًا قانعًا بما انت عليه وتكتفي بالأداء المتوسـط. فمنظمتك اليوم تحتاج أن تكون قائدًا مسـؤولًا بمعنى الكلمة. فكل من تتعامل معهم من موظفين وعملاء ومساهمين وأصحاب مصلحة يحتاجون أن تكون في أفضل حالاتك.

فأنت إذا قبلت ترقية لدور قيادي دون أن تتخذ قرارًا واعيًا بأن تصبح قائدًا بحق، لن تحصل على أفضل أداء ممكن من فريقك لأنك ببساطة ستكون اخترت القيام بدور نمطي دون أي تطور.

وإذا حاولت أن تصبح قائدًا دون التفكير في التزاماتك تجاه من حولك، فهذا يعني أنك لن تركز على الأهداف الكبرى التي يجب تحقيقها لمنظمتك. لأنك ستفكر حينها في تطوير حياتك المهنية فحسب بدلًا من تحقيق نجاح على المدى الطويل لنفسك ومنظمتك. فسوف تتركز أولوياتك على نفسك وليس على الوفاء بالتزاماتك كقائد تجاه الآخرين. وهذا يمثل خطر بالنسبة لك ولمنظمتك. قد يكون من المغري بالنسبة لك القيام بأشياء تضعك في مأزق حقيقي.

فأنت إذا حاولت أن تكون قائدًا دون تحمل مسؤولية القيام بالأعمال الشاقة لدورك، لن تصبح مستعدًا لمواجهة الأزمات. سوف تغرق في التزاماتك اليومية بدلًا من التركيز على الهدف الذي تحتاج منظمتك للوصول إليه. وستشـعر بالتخبط عندما تواجه مشكلات تتعلق بفريقك لأنك لم تكرس وقتًا كافيًا لبناء ثقافة قيادة تقوم على التعاون فيما بينكم . ولن تستطيع رأب الصدع فيما يتعلق بقدرات فريق عملك لأنك لم تشغل نفسك بالتصدي للقضايا الصعبة الخاصة بالعاملين ومعالجتها كقائد.

وإذا حاولت القيادة دون التواصل مع القادة الآخرين، فسـتصبح في معزل عنهم . وسينصب تركيزك على عالمك الضيق الصغير بدلًا من التعاون مع زملائك القادة على مستوى المنظمة بأكملها ومجتمع العمل. سـتجد نفسـك مصدومًا في مواجهة المشكلات التي لم تكن

تتوقعها لأنك لم تكن على تواصل بأشخاص يمكنهم اسداء العون ومساعدتك أن تصبح مستعدًا لذلك. وسينتهي بك المطاف وانت تشعر بالتعب والإرهاق الشديدين لأنه ليس لديك من يساعدك.

فالقيادة قد تجعل الكثيرين منا في عزلة عن الآخرين. ونحن نحتاج أن نفهم أن القيادة هي مجتمع كامل. وعلينا التوقف عن البحث عن إيجاد حلول سريعة ومؤقتة. علينا أن نقبل أن القيادة هي عمل شاق ولا مجال لتجنب معالجة المشكلات الصعبة.

هل لأيٍ من هذا صدى بداخلك؟

ستضمن الموافقة على عقد القيادة تحسين حياتنا العملية، لكن فوائد هذا العقد لا تتوقف عند هذا الحد. فالقادة الذين يتفهمون جيدًا التزاماتهم تجاه من حولهم لن يخجلوا من أي فضيحة قد تتعرض لها الشركة. لقد رأينا الكثير من القادة يضعون أنفسهم ومنظماتهم في حرج شديد لأنهم اعتادوا التفكير في مصالحهم قصيرة الأجل فحسب. لكن نحن بحاجة إلى أن نرتقي بأنفسنا إلى مستوى أعلى في الأداء. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق ذلك في تفهم الالتزامات المتعلقة بالقيادة. ويتعلق الأمر بالوضوح ومدى معرفتك بما هو متوقع منك كقائد، وبعد ذلك أن تلتزم بأن تكون أفضل قائدًا ممكنًا.

هذا هو جوهر عقد القيادة. فهو ليس عقدًا قانونيًا أو رسميًا. إنه عقد شخصي، أو يمكن القول إنه عقد أخلاقي. فهو التزام شخصي منك بأن تصبح قائدًا مسؤولًا؛ أن تصبح القائد الأفضل الذي يجب أن تكون عليه أمام نفسك وأمام منظمتك.

فهو التزام منك بإعادة تعريف معنى أن تصبح قائدًا الآن وفي المستقبل. وهذا هو ما ستلتزم به وتوافق عليه.

اختبار شجاعة القادة ـ لماذا نحتاج إلى عقد القيادة

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك

عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - هل سبق لك أن اتخذت قرارًا واعيًا بأن تصبح قائدًا؟

2 - هل تمارس القيادة يوميًا وانت تشعر بالوضوح فيما يتعلق بالتزاماتك؟

3 - ما هو العمل الشاق الذي عليك مواجهته؟ هل تميل إلى معالجة المشكلات بشكل مباشر أم تحاول تجنبها؟

4 - هل تسعى جاهدًا لبناء شعور مشترك مع زملائك القادة بأنكم مجتمع واحد؟

الفصل الخامس

القيادة قرار ـ عليك اتخاذه

منذ عدة سنوات عملت مع مجموعة من كبار القادة في شركة إنشاءات كبيرة. وأثناء إحدى النقاشات المثيرة المتعلقة بالقيادة سـألني أحد الحضور: «أهلا، «فينس»، ما هي القيادة من وجهة نظرك؟» فأجبته: «القيادة قرار». وكانت هذه هي المرة الأولى التي أذكر فيها هذه الحقيقة بصوت عالٍ. فقد كانت اسـتجابة تلقائية في لحظتها لهذا السؤال الهام. ولكن لدهشتي بادر أحد المشاركين يدعى «إيرل» بقول: «حسنًا، أنا لم أتخذ قرار القيادة هذا أبدًا!».

وقد كان «إيرل» يشغل منصب النائب الأول لرئيس الخدمات الهندسية. وقد بدأ حياته المهنية كمهندس، لكن سرعان ما عرضت عليه المنظمة التي يعمل بها أدوار إشرافية ومنحته سلسـلة من الترقيات. وأضاف «إيرل» إنه قبل كل من هذه الترقيات دون التفكير فيما إذا كان يريد حقًا دورًا جديدًا ودون أن يتأكد من أنه مستعد حقًا للالتزام بها.

ونظـرتُ حولي في جميع أنحـاء الغرفة. فوجدت الجميع ينصت باهتمام. وبدا الأمر وكأن قصة «إيرل» قد لمست وترًا حساسًا لدى القادة الآخرين.

وأوضح «إيرل» أنه اعتقد أن تولي هذه الأدوار القيادية هو الشيء المنطقي الذي يجب القيام به. ومن الناحية العملية كانت هذه هي الطريقة الوحيدة التي يستطيع من خلالها جني المزيد من المال واكتسـاب مكانة أعلى داخل الشركة. لكنه أضاف أنه في كل مرة كان يضطلع

فيهــا بدور قيادي أكــبر، كان بذلك يبتعد أكثر عن العمل الذي يحب القيام به حقًا؛ وهو تخصصه في مجال الهندسة.

كنتُ قد ذكرتُ قصة «إيرل» في عدة نقاشات أخرى، وفوجئت حقًا بعدد القادة الذين أكدوا لي قيامهم بنفس الشيء.

فعلى الرغم من أن كســب المزيد من المال وتوســيع مهاراتك والحصول على مكانة أعلى تُعد جميعها أسباب جيدة إلى حد ما لتصبح قائدًا؛ إلا أنها لم تعد أسباب كافية لتولي مسؤولية القيادة في عالمنا اليوم.

تتاح أمامك بشــكل يومي العديد من الفرص لاتخاذ القرارات القيادية. ولكن هل تعي هذه الفرص وتستفيد منها؟ وفي كثير من الأحيان، لا يكون اتخاذ قرار القيادة أمرًا سهلًا - فدائمًا من السهل البقاء في مكانك الآمن وأداء دورك النمطي. لكن البقاء ثابتًا في مكانك يجعل منك قائدًا «صاحب كرسي قيادة فارغ» وتظل منظمتك في مكانها دون تقدم.

لماذا لم يعد الكثيرون يرغبون في أن يصبحوا قادة؟

لقد قابلت الكثير من الأشخاص الذين تفاعلوا مع قصة «إيرل»، وكان معظمهم في مثل عمره. وقد لاحظتُ أيضًا أن الجيل الشاب ليس مستعدًا لتولي دور قيادي لمجرد الحصول على المزيد من الامتيازات أو المكانة الأعلى.

عملنا منذ فترة أنا وفريقي مع شركة برمجيات، وكان منوط بنا إعداد برنامج قيادة يستغرق يومين ويستهدف 30 شخصًا اختارتهم الشركة كقادة ذوي إمكانات عالية (hi-po leaders). وللبدء في تنفيذ البرنامج قابلنا هؤلاء القادة ذوي الإمكانات العالية. وكان ما وجدناه مفاجأة كبيرة؛ فلم يرغب معظم المشاركين في تسميتهم بهذا اللقب ولم يرغبوا في أن يقال عنهم قادة ذوي إمكانيات عالية. بل في واقع الأمر كان لمفهوم القيادة دلالة سلبية بالنسبة لمعظمهم. وذلك لاعتقادهم أن معنى أن تكون قائدًا ذا إمكانات عالية هو القيام بالمزيد من الأعمال فحسب.

و كانوا يشـعرون بالفعل بالانشغال الشديد، مما جعلهم يعتقدون أن الاضطلاع بمهام قيادية جديدة (بما في ذلك التعامل مع المشكلات الصعبة الخاصة بأداء الموظفين) أمرًا لم يكن ليروق لهم بكل تأكيد. كما أنهم حسبوا الأمر من الناحية المادية وتوصلوا إلى أن كل هذا العمل الإضافي لن ينعكس فعليًا على رواتبهم. ولم يرغبوا في قضاء المزيد من الوقت بعيدًا عن عائلاتهم من أجل هذا العمل الإضافي. ولم يكونوا على اسـتعداد لمثل هذه التضحية.

فوجئ الفريق التنفيذي القائم على هذا البرنامج لسـماع ذلك منهم ؛ بل أن الفريق أصيب بالإحباط. فقد افترض الفريق أن جميع المشاركين يرغبون في أن يصبحوا قادة. بل أنهم كانوا يظنون أن هؤلاء الموظفين سيكونون فخورين بأن يطلق عليهم «القادة أصحاب الإمكانات العالية». ولكن عندما أجرينا المزيد من المحادثات مع هؤلاء المشاركين اتضح لنا أكثر لماذا كان لديهم مثل هذه الآراء السلبية عن القيادة، كما أننا أدركنا أن المشكلة ترجع إلى الفريق التنفيذي للشركة؛ فالتنفيذيون كانوا هم نموذج القيادة في هذه الشركة. وكانوا جميعًا يعملون من 60 إلى 80 سـاعة أسبوعيًا. وكانوا في أغلب أوقاتهم مسافرين على متن الطائرات حول العالم. لذلك عندما ننظر إلى نموذج هؤلاء المديرين التنفيذيين الحاليين من بعيد كما فعل المشاركين في البرنامج والذين هم القادة المتوقعون، لا نرى إلا المزيد من العمل الشاق والتضحية على حساب حياتهم الشخصية.

لذلك أدرك الفريق المنفذ للبرنامج أن عليهم التوضيح بشكل أفضل للقادة المتوقعين المشاركين في البرنامـج المزايا المتعلقة بالأدوار القيادية، وتحقيق الذات الناتج عن خدمـة العملاء وبناء فريق عمل كبير وتنفيذ مشروعات عمل ناجحة.

لذلك قمنا بتغيير تركيز برنامج تطوير القادة الذي نقوم به على مدار يومين. وبدلًا من أن نبدأ البرنامج، عملنا أولًا على مسـاعدة هؤلاء القادة المتوقعين على فهم أفضل لطبيعة الدور القيادي وماهيته بما في ذلك من «خير وشر وقبيح». أحب المشـاركون هذه الطريقة. بل أصبحوا ممتنين لإتاحة الفرصة أمامهم لاتخاذ قرار تقلد أو عدم تقلد الأدوار القيادية الجديدة بأنفسهم .

وبدأ المشاركون في إدراك أنهم كانوا يرون الجانب السلبي فقط للقيادة. وبعد انقضاء فترة الإعداد هذه التي استمرت يومين، قرر جميع القادة المتوقعون أو القادة أصحاب الإمكانات العالية الاستمرار في البرنامج ما عدا خمسة فقط. حتى أن من اختاروا عدم المشاركة قاموا بذلك بشكل أساسي لأسباب عائلية شخصية، بل إنهم طلبوا أن تتاح لهم الفرصة مرة أخرى عندما يصبح أطفالهم الصغار أكبر سنًا.

ولاحظنا أن هناك شيء يتغير داخل منظماتنا. حيث أصبح الموظفون الأصغر سنا يفهمون جيدًا أن القيادة قرار وأن هذا القرار يجب اتخاذه بكل جدية. وشاهدتُ ذلك بنفسي مؤخرًا مع أحد أعضاء فريقي؛ وهو شاب ذكي وأنيق وكان قائدًا بشكل غير رسمي لفترة. ولكن عندما عرضنا عليه أنا ومديره تولي دورًا قياديًا بشكل رسمي، أجابنا: «حسنًا، أنا ممتن حقًا، شكرًا جزيلًا. لكن هل تمانعا في منحي أسبوعين للتفكير في الأمر؟»

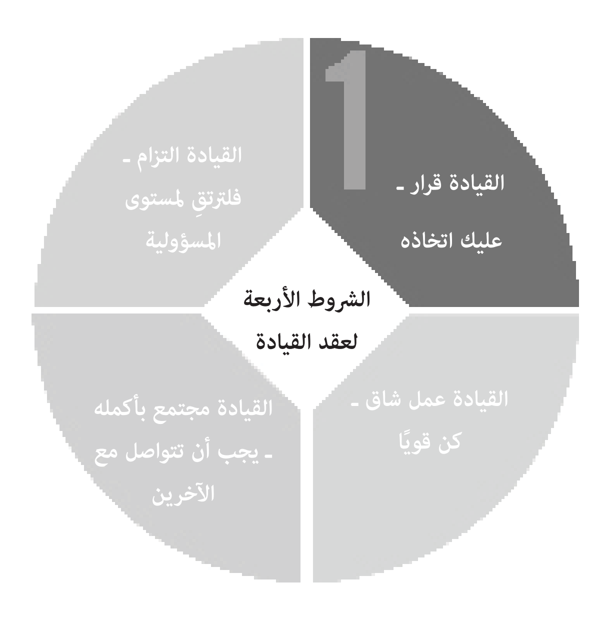
فوجئت أنا ومديره قليلًا بسماع هذا. وتذكرتُ ما دار في رأسي حينها وكأنني أردتُ أن أقول له: «اسمع يا صديقي، عندما كنت في مثل موقفك، كان إذا أتيحت أمامك فرصة تقلد دور قيادي تقبلها فورًا. دون أن تقول «لا» أو «لو» أو «لكن!»، حتى أنني مازلتُ أواجه صعوبة حقيقة في التخلي عن هذه النظرة القديمة لديّ عن القيادة.

وعندما التقينا به مرة أخرى بعد انقضاء الأسبوعين، قال لنا هذه المرة: «شكرًا لمنحي الوقت للتفكير في هذا القرار الهام. فقد كنتُ بحاجة للتفكير مليًا بشأنه. فأنا وزوجتي لدينا مسؤوليات وظيفية كبيرة، ونحن كذلك لدينا أسرة ناشئة. فقد كنتُ بحاجة إلى معرفة إذا كان هذا هو القرار الصحيح بالنسبة لعائلتي. لقد فكرت في الأمر، وقررت الموافقة».

وقلتُ لنفسي حينها: «هذا الرجل أذكى بكثير مما كنت عليه في مثل عمره.» فهو يعرف معنى أن يكون قائدًا. وُيقدّر المطالب والضغوط التي سيتعرض لها. لهذا السبب أراد التأكد من أنه قادر حقًا على الالتزام بأداء دوره الجديد وأن بمقدرته أن يسعى ليصبح قائدًا عظيمًا. وقد استغرق بعض الوقت للتفكير ثم اتخذ قرار القيادة الصحيح.

لماذا تحتاج إلى اتخاذ قرار القيادة؟

يبدأ أول شرط من شروط عقد القيادة بفكرة أن القيادة قرار (انظر الشكل 1.5). فلا فائدة من مناقشة أي شيء آخر يتعلق بالقيادة حتى تتضح هذه النقطة. هناك نظريات عديدة عن القيادة تفترض أن كل منا يريد أن يصبح قائدًا. لكن هذا افتراض خاطئ بل وغالبًا لا ندرك أننا نقع في هذا الخطأ.



الشكل 1.5 ـ الشرط الأول من شروط عقد القيادة.

لذا نحتاج إلى استبدال هذا الافتراض الخاطئ بمنظور آخر وهو أن كل شخص يحتاج إلى تقرير ما إذا كان يريد أن يكون قائدًا أم لا. وسينتج عن هذا المنظور الجديد أن يصبح لدينا قادة يريدون حقًا تولي الدور القيادي ومستعدون لتحمل المسؤولية ويقومون بما هو ضروري لمساعدة منظماتهم على النجاح. وفي نفس الوقت نساعد أيضًا أولئك الذين لا يريدون تولي أدوارًا قيادية في إيجاد طرق أخرى لإضافة قيمة لمنظماتهم.

ومن الأسباب التي تجعلك تحتاج أن تأخذ قرارات القيادة بكل جدية هو أن المنظمات شابها التغيير؛ ففي الماضي، كانت الشركات أكبر حجمًا عما هي عليه اليوم، مع وجود العديد من مستويات الأدوار الإدارية المتمثلة في السلم الوظيفي. والأمر الجيد في ذلك أن كل تلك الأدوار كانت بمثابة خطوات انطلاق فعالة، مما كان يُمكّن الأفراد من التقدم بشكل جيد من دور قيادي إلى آخر. وحيث أنه يمكنك معرفة الخطوات المستقبلية التي تنتظرك، كانت كل خطوة تبدو طبيعية ومنطقية عند اتخاذها، ولم يكن هناك ضرورة كبيرة لإمعان التفكير بشأن الدور القيادي التالي الذي يجب أن تقوم به.

ومع ذلك، الشركات اليوم هي أصغر حجمًا وأكثر تعقيدًا. حيث تلاشت الخطوات التدريجية واستلزم مكانها اتخاذ القفزات العملاقة. لذلك فأنت عندما تتولى دورًا قياديًا في عالم اليوم لا ترى مطلقًا الخطوات التالية على طريق الانطلاق. بل سترى فجوة كبيرة بين دورك الحالي والدور التالي الذي يجب عليك توليه للمضي قدمًا.

ويمثل ذلك أحد الأسباب الرئيسية وراء وجود نسبة عالية من الإخفاق بين القادة الذين يضطلعون بأدوار جديدة.

ولقد أظهرت نتائج البحث أن هناك نسبة كبيرة بين القادة -سواء كانوا قادة في خط المواجهة أو القيادات الوسطى أو أصحاب المناصب التنفيذية- تخفق وتحيد عن المسار الصحيح للقيادة في خلال عام أو عامين من قبولهم الأدوار القيادية الجديدة. وأعتقد أن هذا يرجع إلى أنهم لم يتخذوا قرار القيادة عن عمد وبعد تفكير وإصرار. فهم لا يستوعبون تمامًا ما الذي عليهم القيام به، بل يقومون بقفزة عمياء ويقللون من تقدير المطالب والتوقعات الخاص بهذا الدور القيادي الجديد. فقد يغريك المنصب الجديد والمكانة والحوافز المالية والامتيازات. كما قد تقوم بافتراضات حول الشكل الذي ستكون عليه القيادة، لكن قد تكون تلك الافتراضات خاطئة.

من وجهة نظري يشبه ذلك كثيرًا مسؤولية أن تكون أب أو أم لأول مرة. فبغض النظر عن عدد الكتب التربوية التي تقرأها أو عدد القصص التي تسمعها من أصدقائك وعائلتك،

لا يمكنك فهمها حقًا حتى تمر بنفسك بهذه التجربة. وبعدها تدرك ماهية ذلك، قد يحدث ذلك بعد تجربة إرضاع طفلك في الساعة 3 صباحًا أو بعد قضاء عدة ليالي متتالية بدون نوم. حينها تدرك كم هو تحديًا كبيرًا أن تصبح مسؤولًا عن طفل وتكون ولي أمر لأول مرة.

وهناك سببًا آخر يجعلك بحاجة أن تكون أكثر تعمدًا في اتخاذ قرار القيادة، ألا وهو أننا افترضنا دائمًا أن الجميع يرغبون في أن يصبحوا قادة، بل بالغنا في تعظيم هذه الأدوار القيادية على حساب باقي الأدوار الأخرى داخل منظماتنا. فنمنح القادة المزيد من المال، والمزيد من الامتيازات، والمزيد من الهيبة. لكن في واقع الأمر لم نسمح أبدًا لهؤلاء القادة بتقرير مسبق ما إذا كانوا يريدون تولي دور قيادي أم لا. ونتج عن ذلك، أنني رأيتُ بنفسي العديد من القادة الذين لا يتخذون قرار القيادة بجدية ووعيٍ تام. بل يقبلون فحسب بما يُعرض عليهم من أدوار قيادية. ومع مضي الوقت، يصبحون قادة متناقضين أو مترددين مثل «إيرل». أو ينتهي بهم الأمر دائمًا إلى إعادة سؤال أنفسهم والتشكك في إمكاناتهم.

حسنا، هل تتخيل ذلك؟ إذا كنت في مثل هذا الموقف، فأنت لا تخدع أحدًا. ويظهر عليك التردد والتراخ وعدم اليقين.

ويُجدر الإشارة إلى أنه كان ممكنًا في الماضي الافلات بالأداء الضعيف والمتخاذل للدور القيادي حيث كان عالمنا أقل تعقيدًا مما هو عليه اليوم. كان من الممكن التعامل مع من لم يقوموا باتخاذ قرارات قيادة حقيقية. لكن الأمور مختلفة تمامًا في عالمنا اليوم. فالقادة الضعفاء أو المترددين ليسوا أقوياء بدرجة كافية لمواجهة بيئة العمل المعقدة التي نواجهها الآن. فهناك أمور كثيرة تجعلنا على المحك اليوم. لذلك نحن بحاجة إلى التأكد من أن جميع القادة يتأخذون قرار القيادة بكل وعي وعن قصد تام ومن أجل الأسباب الصحيحة. وتُعد هذه هي نقطة الانطلاق الحقيقية للمسؤولية القيادية.

هناك نوعان من قرارات القيادة

يتعين على الرياضيين اتخاذ الكثير من القرارات المتعلقة بمجالهم (سواء داخل الملعب أو على الجليد وخلافه). ففي خضم الأحداث الساخنة، يجب أن يكونوا قادرين على اتخاذ القرارات الواحد تلو الآخر للوصول بفريقهم إلى النصر. كما يمكن للمدربين واللاعبين أيضًا طلب وقت مستقطع عند الحاجة لاتخاذ قرارًا شديد الأهمية خاص بالمباراة ولا يمكنهم اتخاذه في لحظتها.

وتمامًا مثل ما يفعل الرياضيين في الملعب، يتخذ القادة أيضًا العشرات من القرارات في الوقت الفعلي وفي منتصف الأحداث الساخنة. لذلك نجد أن هناك قرارات صغرى عديدة تتعلق بالقيادة تكون ضرورية على مدار اليوم العادي للقائد. كما أن هناك اللحظات التي يجب فيها الحصول على «وقت مستقطع». لأن هناك قرارات كبرى للقيادة تأتي في لحظات حاسمة في حياتك المهنية، وعندها يجب التوقف والاختيار بكل جدية وعن قصد ما يجب القيام به.

وكلا النوعين من القرارات مهمان (انظر الشكل 2.5). نجد أن قرارات القيادة الكبرى يجب اتخاذها في أوقات حرجة وحاسمة في حياتك المهنية ومع مثل تلك القرارات يتحتم عليك التفكير مليًا في ماهيتك كقائد وهل أنت مستعد لتولي دور قيادي جديد. بينما قرارات القيادة الصغرى يقررها القائد في لحظتها وقد تبدو أقل في الأهمية. لكن مع مضي الوقت أثناء ممارسة الدور القيادي يصبح لتلك القرارات الصغرى أيضًا تأثير كبير على قوة أدائك كقائد.

وهنا من المهم توضيح نقطة واحدة. فمن الطبيعي أن يتخذ القادة جميع أنواع القرارات، مثل طرق الاستثمار من أجل تحقيق النمو، من هم الموردين الذي ستتعامل معهم الشركة، وكذلك كيفية التعامل مع كل ما يتعلق بالعملاء. ومثل هذه القرارات هي قرارات طبيعية تتعلق بالأعمال، ويوجد الكثير مما كُتب في هذا الشأن وحول اتخاذ القادة للقرارات الفعالة.

ولكــن ما أتحدث عنه هنا هو شيء أكثر تحديدًا. فأنا أتحدث عن تلك القرارات التي يجب عليك اتخاذها وتتعلق بدورك أنت كقائد في الأوقات الحرجة (أو القرارات الكبرى للقيادة) وتلك التي تتخذها على مــدار تجارب العمــل اليومية كقائد (القرارات الصغرى للقيادة). وهذان النوعان من قرارات القيادة هما ما يُشكلان في النهاية ماهيتك أنت وكيف تبدو كقائد. وهذه القرارات هي ما تؤثر في حكم الآخرين عليكم وعلى فاعليتك كقائد.



الشكل 2.5 ـ يوضح النوعين الخاصين بقرارات القيادة

القرارات الكبرى للقيادة

في ديسمبر من عام 1968، كان رواد الفضاء على متن مركبة الفضاء « أبولو 8» هم أول بشر على الإطلاق يحلقون حول القمر. كانت مهمتهم الأساسية هي التقاط صور للقمر وتحديد مواقع الهبوط المحتملة لمهام رواد الفضاء المستقبلية.

لكن عندما انجرفت المركبة الفضائية من وراء القمر، تســنى لهم رؤية الأرض وهي ترتفع فوق الأفق القمري. وأسرع رائد الفضاء «وليام أندرس» في التقاط صورة لهذا المشهد المذهل.

وأعطت تلك الصورة الإنسانية الفرصة الأولى للنظر إلى الأرض من الفضاء. فقد كانت رؤيتنا للأرض إلى ما قبل هذه اللحظة الحاسمة من الزمن تعتمد على خرائط الكرة الأرضية وما عليها من بلدان مقسمة بخطوط وألوان. ولكن الصورة التي التقطها «أندرس» أظهرت لنا كوكب الأرض على حقيقته، أي على شكل كرة. لذا يعتقد الكثيرون أن هذه كانت نقطة تحول في تاريخ البشرية لأنها غيرت بشكل أساسي كيف ننظر إلى أنفسنا وإلى كوكبنا.

استخدم المؤرخون مصطلح «نقطة تحول» لتحديد اللحظات الأساسية الحاسمة في التاريخ، مثل ما حدث في قصة « أبولو 8» التي غيرت مسار التاريخ بشكل كبير.

ويمر القادة أيضًا بمثل هذه اللحظات الحاسمة في حياتهم المهنية عندما يكونون على وشك تولي دور قيادي أرفع ويترتب عليه المزيد من الأعباء. لذلك من المهم في هذه الأوقات الحاسمة أن يتوقف القادة ويفكرون جيدًا فما هم مُقبلون عليه.

فنحن كقادة، تتطور وظائفنا ومسؤولياتنا مع مضي الوقت. وعندما نثبتُ كفاءتنا وننجح في المهام الموكولةِ إلينا، نحصل على المزيد من الأدوار القيادية ذات المسؤوليات المتزايدة. وعلى مدار رحلة القيادة، نواجه أربع لحظات حاسمة ذات أهمية خاصة للقادة.

لذا تتطلب نقاط تحول القيادة الأربعة هذه أن تتوقف وتفكر لبعض الوقت فيما حدث من تغيير في دورك القيادي - بل والأهم من ذلك- كيف يجب أن تتغير أنت لتصبح قائدًا ناجحًا في هذا الدور الجديد. وعند كل نقطة تحول من هذه النقاط الأربعة المتعلقة بالقيادة عليك أن تتوقف وتتخذ بكل جدية وعن قصد واحدًا من قرارات القيادة الكبرى.

- وأول نقطة تحول تأتي عندما يخبرك آخرون داخل منظمتك أنهم يرونك كشخص لديه إمكانات قيادية عالية. وهذا ما حدث لي عندما أخبرتني «زينتا» لأول مرة أن لدي إمكانات قيادية. ففي حين أنني كنت أقوم بدوري وأسهم بشكل فردي،

أدركت أنه عليّ التوقف لاستيعاب ما تعنيه كلماتها بالنسبة لي وما يجب عليّ أن أفعله لكي أصبح قائدًا.

- وتحدث نقطة التحول الحاسمة الثانية عندما تتولى أول دور إشرافي أو دور في خط المواجهة بالشركة. فعندما مررتُ بهذه النقطة الحاسمة من حياتي المهنية، أدركتُ سريعًا أنني منذ تلك اللحظة أصبحت مسؤولًا عن آخرين. وتحول تركيزي من كل شيء يتعلق بنفسي وبأدائي إلى كل ما يتعلق بدعم وتطوير أداء الآخرين الذين أصبحت مسؤولًا عنهم.

- بينما تكون نقطة التحول الحاسمة الثالثة هي عندما تتقلد دور من أدوار القيادة الوسطى أو الإدارة العليا. حينها تتغير متطلبات القيادة إلى حد كبير، لذلك يجب كذلك أن تتغير رؤيتك عن ذاتك كقائد. فعندما أتيحت لي أحد هذه الأدوار، وأدركتُ أنني بحاجة إلى تغيير منهجي في القيادة من مسؤولية قيادة أداء فريقي للنجاح في العمل عبر المنظمة بأكملها ومع أقراني داخلها إلى السعي لتحقيق النجاح للمنظمة ككل.

- ثم تصل إلى نقطة التحول الحاسمة النهائية للقيادة عندما تتولى دورًا تنفيذيًا. أتذكر أنني عندما توليت أول دور تنفيذي، شعرتُ بمدى التزامي تجاه مجلس الإدارة والمساهمين. كما تزايد بشكل كبير شعوري بمدى ما علي من مسؤوليات تجاه فريق عملي وزملائي في الشركة.

وكل هذه اللحظات هي نقاط التحول في حياتك المهنية. وكل واحدة من نقاط التحول هذه تُمثل تحولًا كبيرًا فيما هو متوقع منك أنت كقائد. حيث لا يتغير دورك القيادي فحسب، بل يجب أن يشمل التغيير أيضًا أنت نفسك. فيجب عليك أن ترى بوضوح ما هو متوقع منك وكيف عليك التغيّر للوصول إلى النجاح. فلا يمكنك مجرد الترقي إلى الدور الجديد وأنت تملؤك الحماسة الساذجة أو الافتراض الخاطئ أنها مجرد خطوة مهنية أخرى.

لكـــن عليك بدلًا من ذلك التوقف والتأكد من أنك تعي جيدًا المتطلبات المتغيرة لدورك الجديد. حيث يجب أن تكون متيقنًا من أنك مستعد حقًا للوفاء بهذه المتطلبات لضمان نجاحك عندما تقفز هذه القفزة المهنية في حياتك. وهذا بالأخير ما يدور حوله قرار القيادة الكبرى. لأنه إذا لم تأخذ وقتًا كافيًا لاتخاذ قرارات القيادة الكبرى بجدية ووعي وقصد تام، فستقبل دورًا جديدًا لم تكن مستعدًا له، ولذلك لن تنجح فيه.

القرارات الصغرى للقيادة

كقائد، يتوجب عليك أيضًا اتخاذ العديد من قرارات القيادة الصغرى بشكل يومي. على الرغم من أن هـــذه القـــرارات قد تبدو صغرى بل وغير ضارة مقارنة بقرارات القيادة الكبرى، إلا أنها في واقع الأمر تلعب دورًا مهمًا في تشكيل ماهيتك كقائد. وعلى الرغم من ذلك، أجد أن العديد من القادة لا يقدرون أهمية قرارات القيادة الصغرى حق قدرها.

دعونا نتأمل قصة «كيرت» كمثال على ذلك، وهو مســؤول تحكم في منظمته. ويومه مشحون باســتمرار بالكثير من المهام التي عليه القيام بها، والمشــكلات التي عليه مواجهتها الواحدة تلو الأخرى. ونجده أثناء تلك اللحظات التي يجب فيها اتخاذ قرار من قرارات القيادة الصغرى ـ ورغم علم «كيرت» بما يجب عليه فعله حقًا كقائد ـ لكنه مشــغول للغاية ولا يتوقف ليتخذ مثل هذه القرارات الصغرى بجدية وبقصد. فهو يقول لنفسه: «سوف أترك هذا الأمر يمر هذه المرة. سأقبل هذه التسوية البسيطة لهذه المرة فقط.» وقبل أن يدرك هو ذلك، أصبحت التســويات الواحدة تلو الأخرى هي نمطه المعتاد. وهو بذلك لا يدرك أبدًا كيف أنه يســتنزف فاعليته كقائد وكيف أنه بذلك يخذل ـ حتى وإن كان عن دون قصد- فريق عمله ومنظمته بالكامل.

ولكن عليك كقائد في تلك اللحظات عندما تكون تحت ضغط وتشــعر بالإرهاق الشديد أن تكون لا تزال قادرًا على اتخاذ قرارات القيادة الصغرى الصحيحة.

فكر معي في بعض المواقف المعتادة التالية التي تجد نفسك فيها بانتظام:

- أثناء أحد الاجتماعات تُثار مسألة مهمة وأنت لا توافق عليها. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجه الموقف أم ستتركه يمر؟
- أو عندما يُظهر أحد الزملاء سلوكًا قياديًا سيئًا لا يتوافق مع قيم شركتك. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجهه بتغذية راجعة صريحة الآن، أو ستنتظر الفرصة القادمة؟
- هناك مشروع في نطاق آخر من الشركة تجده يحيد عن المسار الصحيح. ويبدو أن لا أحد يهتم بالأمر. ماذا عليك القيام به في تلك اللحظة؟ هل ستواجه المشكلة أم تتجاهلها لأنها ليست من شأنك؟

على مدار يوم العمل الواحد قد تجد نفسك في خضم العديد من هذه المواقف الساخنة. والتي كل منها على حدة قد لا يبدو ذا أهمية قصوى. وقد يبدو منطقيًا الوصول إلى تسوية للموقف وترك الأمر يمر بسلام. ولكن عندما تقف لتتأمل هذه المواقف، تجدها ليست بمعزل عن بعضها البعض. فكل تلك المواقف متصلة بل وتشكل ماهيتك أنت كقائد. فجميع القرارات الصغرى التي عليك اتخاذها تسهم بقيمة مضافة هامة للغاية: وهي هويتك أنت كقائد. وطريقة تعاملك مع تلك القرارات يؤثر فعليًا على مصداقيتك. فهذه القرارات الصغرى للقيادة تجعل زملاؤك يعرفون إذا كان بإمكانهم الوثوق بك أم لا.

والآن سأعرض عليك ما لا يدرك أهميته العديد من القادة. بل نحن جميعًا نفعل هذا. فكلنا أخفقنا في اتخاذ قرارات القيادة الصغرى بحزم وجدية وعن كل قصد. فكر للحظة في التأثير التراكمي الذي قد يحدثه هذا على مؤسستك. فلتفكر في تأثير جميع القادة داخل شركتك على سير العمل ونجاحه، هؤلاء الذين يظهرون بشكل يومي ويختارون التسوية وعدم اتخاذ هذه القرارات الصغرى للقيادة بكل جدية. هل أدركت الآن لماذا تسعى المنظمات جاهدةً من أجل تحقيق أداء عالي مستدام والعمل بابتكار؟

لقد حان الوقت للبدء في اتخاذ هذه القرارات الصغرى بكل جدية. حان الوقت لأن تصبح أكثر تعمدًا وأن تتخذ قراراتك القيادية عن كل قصد.

إذن كيف يمكننا أن نصبح أفضل في هذا الشأن؟ في المرة القادمة التي تجد فيها نفسك في تلك اللحظة التي يلزم فيها اتخاذ أحد قرارات القيادة الصغرى، عليك أن تسأل نفسك:

- كيف يجب أن أظهر كقائد في هذه اللحظة؟
- ما هو التزامي كقائد؟
- ماذا يجب علي القيام به في هذا الموقف لأحقق القيم الأساسية الخاصة بمؤسستي؟

لذلك فبمجرد أن تبدأ في تطبيق هذا النهج في قيادتك اليومية، ستجد نفسك أكثر تعمدًا واتساقًا كقائد ناجح. وسوف تصبح القائد الذي تحتاجه مؤسستك وفريق عملك. سوف تبدأ في اكتساب سمعة قوية كقائد حاسم موثوق به.

تحتاج قرارات القيادة الكبرى والصغرى إلى الوضوح والالتزام

بصفته الرئيس التنفيذي المؤقت لشركة «تارجت كوربوريشن» Target Corporation، كان لدى «جون موليجان» رسالة بسيطة لكبار المسؤولين التنفيذيين بشركته وهي: حان الوقت لقيادة الشركة. تم تكليف «موليجان» بجمع شتات ما خلّفه وراءه الرئيس التنفيذي السابق للشركة «جريج ستينهافيل»، لإنقاذ الشركة العملاقة في البيع بالتجزئة والتي تعاني من مشاريع فاشلة واختراقات هائلة لبيانات العملاء على عمليات الشركة عبر الإنترنت. بالإضافة إلى الإطاحة بـ«ستينهافل»، أعلن المستثمرون وشركات المشورة بالوكالة حربًا شاملة على مجلس إدارة شركة «تارجت». بل أوصت شركات المشورة بالوكالة بأن يستخدم المساهمون الاجتماع العام السنوي للتصويت على سبعة من أصل عشرة مديرين بالشركة. وتم إعادة انتخابهم جميعًا، لكن الرسالة الواردة من المستثمرين كانت واضحة تمامًا: عليكم بالعمل معنا.

واستجابة منه على ذلك، بدأ «موليجان» في اتخاذ خطوات جريئة لإعادة ترسيخ ثقافة القيادة داخل شركة «تارجت».

حيث نقــل «موليجان» جميع كبار المديرين التنفيذيين بالشركة إلى مكاتب توجد في نفس الطابق بمقر الشركة الرئيسي في مدينة «منيابولس». وقام بتغيير اسم اللجنة التنفيذية السابقة للشركة إلى فريق القيادة كما حلّ اللجان التنفيذية الداخلية لتحقيق انسيابية في عملية صنع القرار.

حيث وجه «موليجان» كلمة إلى المديرين التنفيذين في خطابــ رسمي قائلًا: «نحن نحتاج في جميع أنحاء الشركة إلى المزيد من «القيادة» والقليل من «اللجان» وحصلت على نســخة من هذا الخطاب صحيفة وول ستريت جورنال.

حيث أعتقد «موليجان» أن شركة «تارجت» تعثرت بسبب «البيروقراطية» عالية المستوى. كما أنه كان يرى أن «تارجت» أسست شركتها على مجموعة من المسؤولين والموظفين ووضعتهم في مناصب كان يتعين على القادة الحقيقيين شغلها.

وبهذه الطريقة، لا أحد من هؤلاء كان لديه الشجاعة الكافية للتصريح بالحقائق أمام الجميع. بل أعتاد العاملون الجلوس في هدوء ومشاهدة الآخرين وهم يرتكبون الأخطاء. فالجميع كانوا يخشون عرض أفكارهم في حال فشلها. ولا أحد يتخذ قرارات القيادة الكبرى أو الصغرى التي يجب اتخاذها.

وعن نفسي فلقد رأيت هذه القصة تتكرر عدة مرات. فعندما تكون الشركة في مشكلة وأصبحت ضعيفة الأداء، نحاول أن نجد بعض الأعذار المنطقية لتكون هي سبب جميع المشكلات. بل نحن غالبًا ما نخفق في تقدير كيف يمكن أن يؤدي عدم وجود المسؤولية القيادية اللازمة يوم تلو الآخر إلى تدهور مستوى الشركة. ولذلك يكون من المهم أن تكون قائدًا يتخذ قرارته بكل جدية وعن قصد يوميًا. لأن مسؤوليتك كقائد تبدأ مع قرار القيادة الذي تتخذه.

وبالأخـير، تتطلب قرارات القيادة الكبرى والصغرى منك الوضوح والالتزام. فيجب أن يكون الأمر واضحًـا أمامك وتعي تمامًا ما أنت مُقبل عليه عندما تتولي دورًا قياديًا. ويجب أن تكون الإجابة على ما يلي من أسئلة واضحةً بالنسبة لك:

- ما هي طبيعة هذا الدور القيادي حقًا؟
- ما هي التوقعات المنوطة بهذا الدور؟
- كيفية النجاح في هذا الدور؟
- ما القيمة التي يجب عليّ إضافتها كقائد؟
- ما الأثر الذي يجب أن أتركه كل يوم؟

كما أنك ستحتاج أيضًا إلى درجة قوية من الالتزام على المستوى الشخصي. وعليك بسؤال نفسك:

- هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟ هل أستطيع أن أكون مشاركًا بكل جوارحي في هذا الدور؟
- هل يمكنني الالتزام تمامًا بالقيام بما يتطلبه إنجاح فريق عملي وشركتي؟
- هل يمكنني التعامل مع الصعوبات التي سأتعرض لها؟
- هل أنا مستعد لتخطى العقبات التي ستقف في طريقي؟
- هل أنا أوافق على تولي الدور القيادي الجديد للأسـباب الصحيحة، أم أنني أقوم بذلك لإشباع الأنا فحسب؟

حيث أن الكثير من القادة يفتقرون إلى هذا النوع من الالتزام. كما أظهرت نتائج دراسة استقصائية عالمية قمنا بها مؤخرًا، أن معظم المنظمات تعتقد أن أقل من نصف قادتها فقط هم من يلتزمون تمامًا بأداء أدوارهم القيادية. مما يعني أن لدينـا من هم في موقع القيادة ولكن لا يمتلكون زمام دورهم القيادي الهام بالكامل. وقد يكونون ملتزمون ويركزون عـلى الجوانب

الفنية لوظائفهم فقط، ولكن عندما يتعلق الأمر بالجوانب القيادية المتعلقة بالتعامل مع الآخرين نجدهم غير ملتزمين.

فإذا لم تكن ملتزمًا بدورك القيادي بالكامل، فستحتاج إلى مناقشة الأمر من الناحية الوظيفية مع مديرك. وعليك بالبحث عن دور يتعلق بالجوانب الفنية للوظيفة يسمح لك بالقيام بتلك الأشياء التي تمكنك من النجاح دون الاضطرار إلى تحمل عبء مسؤوليات القائد.

لأنه من الهام للغاية التوقف والتفكير في إجابات هذه الأسئلة، وبخاصة عندما تكون مقبل على نقطة تحول حاسمة تتعلق بالقيادة. لماذا عليك القيام بذلك؟ لأنك ستواجه تغيير كبير في جوانب عديدة تتعلق بدورك القيادي الجديد.

فعلى سبيل المثال، ستجد أنه عند كل نقطة تحول تمر بها على مدار تقدمك في أدوار القيادة المزيد والمزيد من التعقيد الذي عليك التعامل معه. ويجب أن تكون قادرًا على التعامل مع الغموض والضغط الذي سوف يفرضه عليك دورك القيادي. وفقط إذا كنت محظوظًا، فستجد يد العون من قبل مؤسستك. ولكن معظم القادة يحتاجون إلى مواجهة هذا التحدي بمفردهم.

كما عليك مواجهة الكثير من المراقبة والتدقيق أيضًا، وهو أمر يستمر في تزايد كلما اجتزت نقطة من نقاط التحول الأربعة خلال تقدمك في أدوار القيادة. ويجب أن تكون منفتحًا في التعامل مع ذلك، ولكن عليك أيضًا أن تكون قويًا بالقدر الكافي حتى لا تهتز ثقتك بنفسك. وأعتقد أن اجراءات المراقبة والتدقيق المتزايدة أصبحت سمة حقيقة يجب أن يهتم بها القادة اليوم. هناك الكثيرون الذين يتوجهون بأنظارهم نحوك، لذا من الأفضل ألا تخفق في أداء دورك! أولًا، يقوم أقرانك بمراقبتك لمعرفة ما إذا كنت حقًا قائد ذو إمكانات عالية. ثم يقوم الموظفون الذين يعملون معك بتحليل كل كلمة وكل إجراء يصدر منك. كما يقيم الزملاء في جميع أنحاء المؤسسة أداءك من وجهة نظرهم الخاصة. وأخيرًا، سيقوم أعضاء مجلس الإدارة والعملاء والمحللون والمساهمون بالتدقيق في كل قرار وكل خطوة تقوم بها. وتزداد الأضواء المتسلطة عليك قوة.

ويمكنك أيضًا الشعور بمدى ما اصبحت عليه من مسؤولية. فالقائد ليس لديه أي مجال للأعذار. في الواقع، كلما كان دور القيادة أعلى، زادت درجة المسؤولية التي عليك تحملها.

كما أنك ستدرك أيضًا أنه يجب عليك إظهار مستويات متزايدة من النضج على المستويين المهني والشخصي. وأنت كقائد ناشئ، ستجد أن من حولك يرغبون في رؤيتك في مظهر القائد الناجح. وعندما تكون مديرًا في خط مواجهة الشركة، ستحتاج إلى الارتقاء إلى مستوى أعلى من الضجيج والمشكلات التي تتعلق بالأشخاص من حولك، بل وتحقيق حضور قيادي ملحوظ. وفي مستويات القيادة الوسطى، ستحتاج إلى أن تكون سفير لمؤسستك. هذا يتطلب منك الكثير من الحكمة واحساس بالغ بالاتزان والرصانة. وعندما ترتقي إلى المستوى التنفيذي أو إلى سدة القيادة أو من يطلق عليهم قادة (C-suite) ستقوم أنت بتحديد النهج الذي ستسير عليه مؤسستك بالكامل. وستحتاج إلى حضور تنفيذي حقيقي لأن سمعتك على المستوى الشخصي أصبحت شديدة الارتباط بسمعة مؤسستك ككل.

أخيرًا، ستدرك أيضًا أن درجة التأثير التي يجب عليك تحقيقه تزداد بشكل كبير مع كل نقطة تحول أثناء تقدمك في أدوار القيادة. وكلما أصبحت قائدًا رفيع المستوى، أصبح من الأسهل رؤية وتتبع تأثيرك الذي تقوم به. بل وعليك الحذر لأن على الجانب الآخر يمكن كذلك رؤية أخطائك أيضًا بكل وضوح. ستشعر بأن هناك رغبة داخلية شديدة لديك في إحداث تأثير حقيقي (أو على الأقل يمكن الشعور به). ستواجه مباشرةً كل التزاماتك الأساسية كقائد، وستحتاج إلى التعامل معها بكل جدية.

حيث أن السبب الذي يجعلك بحاجة إلى الوضوح والالتزام في اتخاذ قرارات القيادة الكبرى والصغرى هو أنه مع كل نقطة تحول يزداد ما تواجه من صعوبات وضغوط. وهذا يفسر أنه لا يمكنك الإقدام على تولي دور القيادة الجديد لأنه ببساطة يبدو الخطوة المنطقية التالية لتقدمك الوظيفي. ولهذا السبب أيضًا لا يمكنك انتهاز الفرصة للحصول على عائد مادي أكبر، أو للتمتع بالمزيد من الامتيازات، أو الحصول على منصب أعلى تفتخر به في ملفك

الشــخصي على «لينكيد إن» (LinkedIn). ولهذا أيضًا لا يمكنك ببساطة الموافقة دون فهم دقيق لتفاصيل عقد القيادة الذي ستلتزم به. عليك أن تتوقف وتفهم فهمًا حقيقيًا ما أنت مُقدم عليه وما ستلتزم به.

قرار القيادة الحقيقي هو قرار متعمق

لقــد تحدثت عن القيادة باعتبارها قرارًا في أحد المؤتمرات، وكان للرئيس التنفيذي للشركة التي أعمل معها رد فعل مثير للاهتمام. حيث قال: «لقد وجدت أن فكرة القيادة قرار مثيرة للاهتمام حقًا. وعندما فكرت في الأمر، يمكنني إخباركم الآن بأيٍ من القادة الموجودين في شركتي اتخذ قرار القيادة وأيهم لم يتخذه».

أعتقد فعلًا أنه يمكننا تمييز من الذي اتخذ قرار القيادة، على الرغم من أن معظمنا لا يفكر في الأمر بهذه الشروط بعد. لكن عندما تتخذ قرار القيادة، أعتقد أنك ســتجد تغييرًا كبيرًا بداخلك، وستشــعر بهذا التغيير وتميزه، وكذلك سيلاحظه كل من حولك. سوف تسري المســؤولية القيادية في كل ذرة من جسمك. وعندما تتخذ قرارات القيادة الكبرى والصغرى بكل جدية وعن قصد تام وتــؤدي دورك القيادي بوضوح والتزام، ستنجح وترتقي إلى المستوى الأعلى في القيادة.

أعتقد أنك ســتجد أنه بمجرد اتخاذك لقرار القيادة الخاص بك والالتزام بكونك قائدًا مسؤولًا، سيتغير شيء ما عميق بداخلك.

دعونا نأخذ «لوســيا» كمثال على ذلك. وهي تقيم في أمريكا الجنوبية وتواصلت معي عبر موقع «لينكيد إن». أرادت أن تشكرني على كتابي «عقد القيادة» لأنها استفادت من أفكاره حقًا. وأثناء نقاشــنا، أخبرتني أنها كانت دائمًا من النوع الذي يؤدي دوره ويركن إلى الجانب الآمن في حياته المهنية. ولكن أصبح منصب أحد المديرين شاغرًا في شركتها. وكانت غريزتها الأولى تحدثها بعدم التقدم لنيل هذا المنصب فهي تشعر بأنها لا تملك ما يلزم لتحقيق

النجاح. وكتبت لي: «لكن بعد قراءة كتابك، قررت التقدم لنيل الوظيفة، وحصلت عليها فعلًا!» لقد كنت سعيدًا من أجلها. وتابعت «لوسيا» الحديث وأخبرتني إنه كان أفضل قرار اتخذته على الإطلاق. لم تكن تتوقع أبدًا ما أتيح أمامها من فرص عديدة بفضل قرار القيادة الأول هذا. لذلك أعتقد أن قصة «لوسيا» هي قصة قوية ومعبرة حقًا.

قرار عدم تولي القيادة هو قرار قيادة هام أيضًا

كثيرًا ما يوجه إلي السؤال التالي: «ماذا لو قررت ألا تكون قائدًا؟» أعتقد أن هذا أيضًا هو قرار قيادة هام للغاية يجب اتخاذه. تعد قرارات القيادة الكبرى مهمة لأن ما تفعله كقائد يحدث فرقًا كبيرًا. لكن إذا لم تأخذ تلك القرارات على محمل الجد، أو إذا شعرت بالضغط الشديد لتولي هذه الأدوار، أو إذا كنت تقوم بها من أجل المال أو الامتيازات فحسب، فإنك في مثل هذه الأحوال تخاطر فعليًا بأن تصبح قائد ذو كرسي قيادة فارغ. يمكنك ادعاء الأمر لبعض الوقت، ولكن في نهاية المطاف سوف يصبح جليًا لجميع من حولك افتقارك للوضوح والالتزام. لذا عليك بالمبادرة بسؤال نفسك: هل تعرف نفسك جيدًا بما يكفي لتقرر ما إذا كانت القيادة مناسبة لك؟ هل لديك النضج والشجاعة لقول لا؟ أعتقد أننا نحتاج إلى المزيد ممن لديهم الوعي الذاتي والنضج الكافيين لاتخاذ القرارات القيادية، بما في ذلك قرار رفض الدور غير الملائم.

وكان لدى «ستيف وزنياك» الشجاعة ليقول لا. قبل وقت طويل من ظهوره على شاشات «تليفزيون الواقع» reality TV، حيث كان «وزنياك» هو المهندس الذي اخترع أول كمبيوتر «أبل». كان مبرمجًا في «هاولت باكارد» المعروفة بشركة «إتش بي» (Hewlett-Packard (HP)) عندما تواصلوا معه بشأن الوظيفية في «أبل». كان يعلم جيدًا أنه لا يريد أن يكون قائدًا بالشركة، لذلك كان قلقًا بشأن الانضمام إلى شركة جديدة.

ولكن وعدته شركة «أبل» بأنه لن يضطر إلى تولي المسؤوليات الإدارية ويمكنه البقاء في موقعه الوظيفي البسيط كمهندس. واستعانت شركة «أبل» بالمستثمر الناجح «مايك ماركولا جي آر» لإدارة الشركة، بينما تركت «لوزنياك» يواصل القيام بما هو بارع فيه. وعلى الرغم من أن «لوزنياك» لم يكن لديه منصب رسمي بالشركة، إلا أنه كان لا يزال قائدًا مهمًا من الناحية الفنية داخل الشركة.

ولدينا نموذج جيد آخر وهو «فيل ليبين» من شركة «إيفرنوت». ففي يونيو 2015، أعلن أنه سيترك منصبه كرئيسٍ تنفيذي. وأنا من كبار المعجبين بـشركة «إيفرنوت» وما تقدمه من خدمات لحفظ الملاحظات عبر الإنترنت، لذلك لفتت هذه القصة انتباهي.

كان «ليبين» صريحًا بشكل ملحوظ بشأن قراره. وقال «ليبين» أن الشركة التي ترأسها منذ عام 2007 ستؤول في نهاية الأمر إلى «من هو أفضل مني في شؤون الإدارة.» وأضاف: «أنا شخص يجيد الإنتاج وما يتعلق بالمنتجات». وأنا متأكد من أنكم توافقونني الرأي، أن مثل ذلك ليس السلوك المثالي الذي نراه من قبل من الرؤساء التنفيذيين وكبار المسؤولين التنفيذيين.

ونحن عندما نتابع حركة قادة الأعمال وما تشهده من صعود وهبوط، يمكننا رؤية أكثر هؤلاء القادة يتشبثون بالإبقاء على مناصبهم مهما كلفهم ذلك من ثمن، وحتى لو كان نتيجة ذلك معاناة الشركة نفسها. وعلى النقيض من ذلك، نجد «ليبين» يبدو رجل شديد التواضع ويتفهم ما تحتاج إليه شركته في المرحلة القادمة وإن كان ذلك يعني تخليه عن منصبه. بالنسبة لي، الجزء الأهم في هذه القصة ليس هو حقيقة أن «ليبين» ترك منصبه رفيع الشأن. بل هو معرفة هذا الرجل أنه مناسب أكثر للإنتاج بينما تحتاج شركته إلى «مدير تنفيذي محترف». وهذا من وجهة نظري قرار قيادة قوي للغاية. فهل ما قام به «ليبين» يشير أنه لم يعد لديه ما يلزم ليكون قائدًا قويًا؟ وهل تصرفه هذا يعد اعترافًا بالفشل؟ الإجابة هي لا!!

في رأيي، هذه قصة قائد حقيقي لديه الوعي الذاتي والنضج الكافي لمعرفة أين يمكنه أن يضيف مزيد من القيمة لشركته، كما أنه يتمتع بثقة تامه بالنفس للاعتراف بأن منصب المدير التنفيذي لا يلائمه.

للأسف، رأيت العديد من القادة يعانون وهم في نفس الموقف. فبعضهم يفسح الطريق أمام الأنا لديه، فنجده لا يمكنه الاعتراف بأنه قد لا يكون جيد في شيء ما ونجد أن هذا الخيار يعد مستحيلًا بالنسبة لهم. بينما نجد آخرون، يرون أن هويتهم الشخصية تتمثل فيما يحظون به من مناصب بحيث لا يمكنهم تصور أنفسهم في أي دور آخر خارج هذا المنصب. لقد رأيت أيضًا أن القادة عنيدون للغاية، ويتشبثون بكل ما يملكون من قوة بآرائهم وبقائهم في مناصبهم، لأنهم يعتقدون أنه أمر مهين إذا قرر شخص آخر أن الوقت قد حان لمغادرتهم.

لذلك تُظهر قصتي «لوزنياك» و«ليبين» ما لديهما من وعي ذاتي عميق وضروري لاتخاذ قرار القيادة. كان«لوزنياك» يعي تمامًا أين يمكنه أن يعطي ويصبح بارعًا، ويعرف جيدًا ما يحب أو لا يحب أن يفعله، وأين تحديدًا يمكنه إضافة قيمة للشركة. بينما أدرك «ليبين» أن شركته تحتاج إلى نوع مختلف من القادة لعصر جديد.

عندما تكون في مفترق طرق وتشعر أنك لم تعد ملائمًا

في الآونة الأخيرة، تواصل معي واحد من قادة المستويات الوسطى بشركة هندسية كبرى. وكنت قد انتهيت للتو من إلقاء خطاب ختامي لستمائة مدير من كافة مستويات القيادة، وشاركتهم الأفكار الخاصة بهذا الكتاب. بقى هذا الزميل موجود لفترة من الوقت بعد العرض التقديمي لهذه الفعالية. ثم تواصل معي أخيرًا. ويمكنني القول أنه كان بحاجة للإفصاح عما في صدره والتحدث إليّ.

جلسنا سويًا فأخبرني على الفور أنه كان في مفترق طرق شخصي. لقد كان يعمل مع مؤسسته منذ فترة لكنه كان يشعر شخصيًا بالإحباط تجاه الشركة. وبدأ في الانسحابية والانعزال في العمل حتى أن فريقه استشعر ذلك في أدائه. طلبتُ منه أن يذكر لي مثال عما يحدث، فقال إنه لا يقوم بتنقية الرسائل الموجهة من المديرين التنفيذيين إلى إدارته بشكل فعال. وقال أنه دائمًا ما يضيف تعليقاته الساخرة التهكمية. بل كان يتعمد ذكر مساوئ الشركة. وكان يعلم أن ذلك ليس تصرفًا صائبًا بالنسبة له كقائد. لكنه لم يستطع إيقاف نفسه.

في حقيقة الأمر أدهشني مستوى البصيرة الفردية لهذا الشخص من ناحية. فهو كان يعلم أن ما يفعله خطأ. لكن من الناحية الأخرى، لم يستطع أن يتوقف عما يقوم به من تصرف سلبي.

كما أنه صارحني أيضًا أن كل هذا أدى إلى التأثير سلبًا على سمعته الشخصية داخل الشركة. وكان يشعر بالقلق من تلاشي أي أمل لترقيته داخل المنظمة بالكامل.

سألته، «لماذا لا تترك هذه الوظيفة؟» فأوضح أنه كان يشعر بأنه محاصر. فلقد أمضى زمنًا طويلًا مع هذه الشركة واستثمر فيها ليحظى بمعاش. كما أنه لديه أيضًا أطفال يجب أن يذهبوا إلى المدرسة. لذلك على المستوى الشخصي كان يخاف أن يجازف بالانتقال إلى شركة أخرى.

وهذا النموذج رأيته شخصيًا مرارًا وتكرارًا، فالعديد من القادة يصبحون غير ملائمين لأداء أدوارهم داخل منظماتهم. وذلك يمكن أن يحدث لأسباب كثيرة. فقد يتم دمج شركتك بأخرى. أو يأتي مدير تنفيذي جديد للشركة أو يبادر أحد المسؤولين التنفيذيين بوضع هدف جديد يوجه الشركة إلى استراتيجية جديدة. أو ربما تجد أن ثقافة القيادة بدأت تتغير بالشركة وإنك قد أصبحت لا تسير معها على نفس الخطى الخاصة بالقيم الجديدة للشركة. وربما يحدث ذلك لعدم موافقتك على التوجه الاستراتيجي للشركة. أو أن تشعر بشكل عميق ومتزايد من داخلك أنك أصبحت غير ملائمًا لهذا الدور كما كنت في السابق. لذلك تبدأ في الانسحاب والانعزال والاخفاق في تأدية دورك القيادي.

وعند هذه النقطة يكون قد حان الوقت للتوقف واتخاذ قرار من قرارات القيادة الكبرى. وإذا لم تقم بذلك، وأضعت المزيد من الوقت، فقد تجد نفسك أصبحت غير ذي صلة في وجهة نظر من يعملون معك.

فإذا كان هذا الوصف ينطبق عليك كقائد، عليك بسؤال نفسك ما يلي: ما الذي أقوم به هنا؟ فأنت تعلم أنك وصلت لهذه الحالة عندما فقدت حماستك وإيمانك بالدور الذي عليك القيام به. وتبدأ في رؤية كل شيء من خلال عدسة سلبية. أو تبدأ في ترك الأمور تتهاوى من حولك، مما يؤدي إلى تراجع أدائك وأداء فريقك. إذا كان هذا ما تمر به، فهناك احتمالية كبيرة جدًا أنك لست سعيدًا بهذا الوضع. وتخيل ماذا؟ إن عائلتك أيضًا تدرك ذلك الأمر.

لأن مواصلة القيام بدورك لا لشيء إلا لحاجتك إلى المقابل المادي أو لأنك لا تريد أن تخسر ما حصلت عليه من امتيازات ليس سببًا جيدًا بما يكفي للاستمرار. لقد رأيت بعض القادة غير الملائمين لأدوارهم والذين على علم بذلك بل أنهم بائسون حقًا في وظائفهم ولكنهم يختارون الانتظار، على أمل أن تبادر الشركة بإنهاء تعاقدهم ومن ثم يحصلوا على التعويضات المالية لإنهاء خدمتهم. وهذا التصرف ليس به أي مسؤولية قيادية حقيقية.

إذن كيف تتصرف عندما تجد نفسك في مثل هذا الموقف؟ أولًا، عليك أن تدرك أن جميع القادة يمرون بأوقات عصيبة، وفترات يتساءلون فيها عن دورهم، أو عن توجه شركتهم، أو عما إذا كانوا لا يزالون ملائمين لما يقومون به من أدوار. والتحدي الذي عليك مواجهته هو التأكد من أن هذه الأوقات العصيبة التي تحتاج إلى تصويب المسار ليست هي الحالة الدائمة بالنسبة لك.

كما أنك بحاجة أيضًا إلى مواجهة الجانب السلبي في سلوكك. لأن الجوانب السلبية - وبخاصة عند القادة- لها تأثير ضار على صحتك وصحة ومعنويات جميع من يعملون معك.

أخيرًا، امهل نفسك بعض الوقت للوصول إلى قرارك النهائي سواء كان بالاستمرار أو المغادرة. فإذا قررت الاستمرار في أداء دورك، يجب عليك الالتزام بتحسين سلوكك.

عليك أن تكون قائدًا بحق! وإذا قررت ترك هذا الدور، قم بذلك بأفضل الشروط الممكنة. لا تدع سلبيتك تضيع فرصك في الحصول على دور قيادي مستقبلي ملائم في مكان آخر.

ماذا لو غيرت رأيك؟

من المهم أيضًا أن تضع في اعتبارك أن قرار القيادة يمكن أن يتغير، والرفض الأولي يمكن أن يتحول إلى موافقة. عملت مؤخرًا مع عميلة اسمها «بارب»، وهي كبيرة رؤساء الموارد البشرية (CHRO) في شركة عالمية للطاقة. في أحد الأيام، كنا نتحدث عن بعض القادة ذوي الإمكانات العالية في شركتها. وشاركتني قصة «مارسيلا» وهي أحد من يعمل تحت رئاستها بشكل مباشر.

وأثناء مناقشاتهم المتعلقة بتطوير الشركة، قالت «مارسيلا» لـ«بارب»: «لقد كنت أراقبك وأنت تقومين بدورك. لقد رأيتك وأنت تتعاملين مع الرئيس التنفيذي للشركة، وكبار المسؤولين التنفيذيين الآخرين، وأعضاء مجلس الإدارة، والاتحادات، ويمكنني تصور مقدار الضغوط التي تتعرضين لها. أتعرفين؟ لا أعتقد أنني مستعدة لمثل هذا الدور الآن.»

هذا مثال رائع لما يحتاج القادة إلى فعله للتميّز بالوضوح الشخصي. فبمجرد أن اُختيرت «مارسيلا» على أنها أحد القادة المستقبلين ذوي القدرات العالية، بدأت في التفكير بالأمر واستيعابه. فدرست مطالب الدور الذي كانت تستعد له، وكان لديها ما يكفي من الوعي الذاتي لتعلم أنها ليست مستعدة لذلك بعد. يتطلب الأمر الكثير من النضج والتواضع للقيام بذلك. وكل منظمة تحتاج إلى المزيد من القادة مثل «مارسيلا».

حيث قضت مارسيلا العام التالي في التفكير فيما تريد القيام به. بينما واصلت «بارب»- والتي كانت قائدة رائعة- إتاحة المزيد من الفرص أمام «مارسيلا» بحيث تتيح لها معلومات ونظرة متعمقة عن طبيعة الدور المستقبلي التي عليها القيام به. و بعد مرور 12 شهرًا، قررت «مارسيلا» أنها أصبحت مستعدة لذلك. فقد كان لديها الوضوح

والالتزام المطلوبين لتصبح قائدة عظيمة. كما كانت «بارب» واثقةً أيضًا من أن «مارسيلا» أصبحت مستعدة للأسباب الصحيحة.

وهناك أيضًا قصة «ديفيد» وهو عميل آخر عملتُ معه، وغير رأيه بشأن قرار القيادة. وكان الرئيس التنفيذي للعمليات (COO) في شركته. وبعد أن قرر المدير التنفيذي التقاعد شجع «ديفيد» على التقدم لشغل الوظيفة الشاغرة. ولكن«ديفيد» كان انطوائيًا بطبيعته ولم يشعر أنه سيكون جيدًا كمدير تنفيذي. ولم يكن متأكدًا من أنه يستطيع القيام بكل تلك الأنشطة التي تواجه السوق بشكل مباشر. ومع ذلك، بمجرد أن رأى المرشحين الآخرين الذين يفكر بهم أعضاء مجلس الإدارة، فكر مليًا في قراره الأصلي. وأحس أنه بإمكانه تعلم أن يكون أكثر انفتاحًا على العالم من حوله. أدرك أيضًا أن شركته بحاجة إلى الاستمرارية على مستوى الأعلى من القيادة. وأدرك أنه قادر على القيام بالدور، بل قرر أنه أفضل مرشح لهذا المنصب الشاغر. وتحدث إلى أعضاء مجلس الإدارة، ودعاه رئيس مجلس الإدارة بكل سرور إلى التقدم والمشاركة في عملية البحث عن الأفضل للمنصب. وحصل «ديفيد» فعليًا على الوظيفة واكمل دوره بها حتى أصبح واحدًا من أنجح الرؤساء التنفيذيين لشركته.

قصتي «مارسيلا» و«ديفيد» تظهران وعي تام بالذات ونضج شخصي هائل لكلٍ منهما. ولكن للأسف، لا يملك الكثير من القادة هاتين الصفتين. لقد عملتُ مع الكثير من القادة الذين أرادوا تولي أدوار قيادية بشدة لدرجة أنهم ينتهزون أي فرصة أمامهم دون أن يتفهموا جيدًا مطالب الدور الجديد، إلا بعد شهور من التعثر. لذلك يجب أن تكون على دراية كافية لتعرف إذا كنت مستعدًا أم لا لتولي القيادة. وتحتاج أيضًا إلى الوصول لدرجة النضج الكافية لاتخاذ هذا القرار. عليك أن تأخذ هذا

القرار بجدية ـ إنه مسؤوليتك أمام مؤسستك وبالأخير أمام نفسك.

اختبار شجاعة القادة ـ القيادة قرار

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - هل يمكنك تذكر مرة سارعت فيها لانتهاز فرصة القيادة السانحة أمامك دون أن تقدر حقًا ما أنت بصدد الإقبال عليه؟

2 - ما هي التعقيدات والضغوطات الرئيسية المتعلقة بأداء دورك؟ من الذي يقوم بمراقبة أدائك والتدقيق فيه بشكل رسمي؟

3 - متى كنت في موقف أجبرك على اتخاذ قرار من قرارات القيادة الكبرى؟

4 - فكر في قرارات القيادة الصغرى التي يتحتم عليك مواجهتها. بماذا تسترشد عند اتخاذ هذه القرارات الصغرى للقيادة؟

الفصل السادس

القيادة التزام ـ فلترتقِ إلى مستوى المسؤولية

في عام 1907، كان مهندس أمريكي يدعى «تيودور كوبر» مسؤولًا عن مشروع بناء جسر «كيبيك» ليمتد أعلى نهر «سانت لورانس». والذي كان من المفترض أنه -بمجرد اكتماله- سيكون أحد أكبر وأطول الإنشاءات التي تم بناؤها على الإطلاق. كما أنه سيوفر دفعة اقتصادية للمنطقة بأسرها، مما يتيح شحن البضائع بسهولة أكبر عن طريق السكك الحديدية بين ولايات «نيو إنجلاند» الأمريكية ومقاطعة «كيبيك» الكندية.

تم اختيار كوبر بسبب سمعته الممتازة، ومسيرته المهنية المتميزة، وكذلك خبرته الواسعة في بناء الجسور. فقد كان كتابه الذي صدر عام 1884 بعنوان General Specifications for Iron Railroad Bridges and Viaducts هو الكتاب التعريفي النموذجي لباقي المهندسين المتخصصين في تصميم الجسور في ذلك الوقت.

ولكن في يوم صيفي حار في أواخر أغسطس من ذلك العام، وقعت كارثة؛ فبينما أوشك يوم العمل على الانتهاء، وبينما كان أحد العمال يثبت المسامير في الجزء الجنوبي من الجسر، لاحظ أن المسامير التي ثبتها منذ ساعة واحدة انقسمت إلى جزئيّن. وبينما كان على وشك الإبلاغ عن مخاوفه لما رآه، ساد المكان فجأة صوت رنين يصم الآذان ناتج عن تحطم المسامير المعدنية.

ونظر العامل إلى الأعلى وشـاهد الجسر وهو يهوي في الماء، مسـببًا قوة هائلة لم يشعر بمثلها من قبل. كان الصوت مدويًا على بعد أميال. وشعر الناس في مدينة «كيبيك» القريبة بهزة شديدة تشبه الزلزال.

بينما طار في الهواء فورًا معظم الرجال الـ 85 الذين كانوا يعملون على الجسر من على ارتفاع مئات الأقـدام عندما انهار الجسر من تحت أقدامهم. ولقوا حتفهم في اللحظة التي ارتطموا فيها بالماء. بينما هلك عمال آخرون وغرقوا في أعماق مياه النهر بفعل تساقط أجزاء الجسر المتحطم فوقهم. ولقى آخرون حتفهم على ضفاف النهر بعد أن فشل رجال الإنقاذ من تحريرهم من الحطام المعدني الملتوي على أجسامهم قبل حدوث المد بحلول الليل. راقب الجميع كارثة غرق هؤلاء العمال بلا حول ولا قوة. ولقى خمسة وسبعون رجلًا حتفهم في ذلك اليوم.

وأظهرت نتائج التحقيقات التي أجرتها اللجنة الملكية للتحقيق في هذا الحادث المأساوي أن الجسر قد انهار بفعل الحمل الزائد لجسـم الجسر نفسه. حيث كانت أخطاء التصميم وسوء تقدير الحمل الذي يمكن أن يتحمله هيكل الجسر هي أصل المشكلة. ولكن الكارثة تخطت الأخطاء الفنية. حيث انتقدت اللجنة «كوبر» والشركة المنفذة لبناء الجسر ووجهت لهم اتهامات بالسعي للربح على حساب السلامة العامة.

تعرض «كوبر» لانتقادات واسعة لأنه على الرغم من أنه كان خبيرًا في تصميم الجسور، إلا أنه لم يصمم أبدًا جسرًا بحجم جسر «كيبيك». وخلصت اللجنة أيضًا إلى أن الضغوط السياسية والاقتصادية قد كان لها أثرًا على تقديراته. وأخيرًا، حالت غطرسة وكبرياء «كوبر» دون أن ينتبه إلى العديد من علامات التحذير التي ظهرت أثناء إنشاء الجسر مثل ما تعلق بوزن الجسر ونوعية المواد المُستخدمة في بنائه. وكما سرد هذه الواقعة المؤلف «كيب ويدل» في كتابه (The Obligation: A History of the Order of the Engineer) قائلًا: «لقد تجاهل الكثير من التحذيرات. واستهجن الكثير من الشكوك، ومع تزايد الاستثمار وتقدم

أعمال البناء، أزداد الأمر صعوبة ولم يستطع أكثر التفكير في أخطائه. لدرجة أنه قد يكون إلى وقت أن تهاوى هذا المشروع الضخم، كان «كوبر» يرى أنه لا يمكن أن ينهار مطلقًا لأنه هو من صممه.»1 لذا فقد انهارت سمعة كوبر مع انهيار الجسر.

ولقد استغرق رفع حطام الجسر المعدني من النهر عامين كاملين. ولكن حتى في ذلك الوقت، لم تنته قصة جسر «كيبيك». ففي عام 1916، باءت محاولة ثانية لبناء الجسر بالفشل وشهد بناؤه انهيارًا آخر. وخلف وراءه ثلاثة عشر آخرين لقوا حتفهم. أظهرت الكارثتان جليًا حقيقة أن مهنة الهندسة بحاجة أن تشهد تغييراً.

وفي عام 1918، وُضعت بعض الإصلاحات المهنة التي وفرت أساس أقوى لمهنة الهندسة. مثل ضرورة أن يكون المهندسون المحترفون مرخصين، كما أنه يجب اعتماد تصميمات المشروعات العامة العملاقة الخاصة بالبنية التحتية من قبل مهندس مرخص. وأعقب ذلك في عام 1925، أن أنشأ مجموعة من المهندسين الكنديين تقليد جديد يسمى «مراسم تنصيب المهندس» (Ritual of the Calling of an Engineer). ويهدف هذا التقليد إلى جعل المهندسين المتخرجين على علم بأسس واشتراطات مهنتهم.

حفل الخواتم الحديدية

ومنذ ذلك الحين، تم إجراء هذه التقليد المعروف الآن باسم حفل الخواتم الحديدية (Iron Ring Ceremony) في الجامعات على مستوى جميع أنحاء كندا. ويركز هذا الحفل -الذي يقام في سرية داخل الجامعات ـ على الالتزامات التي يجب أن يقبلها المهندسون عند دخولهم المهنة.

ويروي المهندسون القدامى قصة كارثة جسر «كيبيك» إلى الخريجين الجدد ليدركوا ما يمكن أن يحدث عندما لا يؤدون عملهم بالشكل الصحيح.

ويرتدي المهندسون خاتمًا حديديًّا في الأصبع الأصغر من اليد اليمنى ليكون رمزًا وتذكيرًا بالالتزامات التي يجب أن يأخذوها على عاتقهم بصفتهم مهندسين. ونظرًا لأن المهندسين يرتدون الخواتم في أيديهم التي يعملون بها، فإنها تحول دون أن يقوموا بتصميم دون المستوى وتذكرهم مع كل تصميم يقومون بواجبهم تجاه السلامة العامة وتجاه المبادئ الأخلاقية القوية التي تميز المهندسين المحترفين.

كما أن تصميم الخاتم الحديدي نفسه هو أيضًا رمز في حد ذاته. تصنع الخواتم الجديدة بحواف خشنة ترمز إلى أن المهندس الشاب لم يُصقل بعد وقليل الخبرة. وهذا يغرس إحساسًا شخصيًا بالتواضع ويعمل بمثابة رسالة تذكير أن هناك الكثير الذي لا يزال على المهندس تعلمه. وبمرور الوقت، تبدأ تلك الحواف الخشنة في التلاشي عندما يقوم المهندس بإنشـاء المخططات والتصميمات ومن ثم يكتسب الخبرة ويتقدم في العمر ويزداد حكمةً. ويسـلم أحد المهندسين ذوي الخبرة الخاتم إلى المهندس الشاب وعليه كذلك مراقبة أداء هذا الخريج.

وخلال الحفل، يُذكر الحضور المهندسين الشباب بأهمية ألا يفقدوا قيمهم الأخلاقية عندما يواجهون الضغوط الخارجية. كما يجب إدراك أن ما يقومون به له تأثير كبير على العامة. ويذكرونهم بأنهم سيحتاجون إلى اتخاذ خيارات أخلاقية أثناء حياتهم المهنية، وحينئذٍ عليهم ألا يحاولوا ببساطة الابتعاد عن المشكلات؛ بل يجب عليهم اتخاذ القرارات النابعة من المحافظة على أعلى مسـتويات ممكنة لمهنة الهندسـة. يركز الحفل أيضًا على الحاجة إلى الشعور بالزمالة والمشاركة بين المهندسين المحترفين لدعم تطوير بعضهم البعض والعمل على تطوير المبتدئين.

خلال حياتي المهنية، عملت مع الكثير من المنظمات التقنية والمهندسين. وأنا حقًا أحترم وأقدر عناية المهندسين بالسلامة واهتمامهم الشديد بها في كل ما يقومون به من أعمال. ويبدو الأمر بالنسبة لي أنهم يأخذون على عاتقهم مسؤولية الوفاء بالتزاماتهم ويضعون هذه الالتزامات في مقدمة ما يشغل تفكيرهم يوميًا.

ولكن أعتقد أن الكثير من القادة اليوم يفتقرون إلى هذا الشعور بالالتزام. فعندما يصبحون قادة لأول مرة، لا يجدون من يعلمهم أن القيادة التزام. فلننظر إلى القادة في خضم فضائح الشركات وفسادها. سنجد أنه من الواضح أن العديد من هؤلاء القادة ضلوا طريقهم. إما نسوا (أو لم يكونوا على دراية) بالالتزامات التي يتحتم على القائد الإيفاء بها.

ولذلك فإن الالتزام هو الشرط الثاني لعقد القيادة (انظر الشكل 1.6). فأنت كقائد، عليك أن ترتقي وتدرك أنه عندما تتولى دوراً قياديًّا، فإن الأمر لا يتعلق بك وحدك.



الشكل 1.6 ـ الشرط الثاني من شروط عقد القيادة

قد تبدو أفكار في هذا الفصل ثقيلة بالنسبة لك. ويُجدر بها أن تكون كذلك. فعليك كقائد، أن تشعر بثقل التزاماتك القيادية. وإذا لم تفعل، فأنت تخاطر بعدم الإيفاء بهذه الالتزامات، وقد رأينا النتائج الكارثية لذلك. فستتجاوز النتائج ذاتك بكثير بل إنها في النهاية ستؤثر على عملائك ومؤسستك وموظفيك ومجتمعاتك كافة.

وأنا متأكد من أن الكثير منا قد عمل مع قادة يسيطر عليهم بشكل أساسي تحقيق المكاسب الشخصية. وبالنسبة لهم، تعني الأدوار القيادية المزيد من الأموال والألقاب وخيارات الأسهم والاستفادة من مزايا الشركة أو بمعنى آخر الحصول على المزيد من الامتيازات والسلطة بشكل عام. وبالعمل مع مثل هؤلاء، نشعر بأنهم يفتقدون شيئًا هامة على طول الطريق. قد يكونون ليسوا على علم كافٍ بالتزاماتهم كقادة، أو ربما قد ضلوا طريقهم.

أعتقد أن هذا يفسر جزئيًا سبب انخفاض مستوى الثقة وانعدامها أحيانًا تجاه القيادات العليا. يتطلع الموظفون إلى المستويات العليا للقيادة داخل منظماتهم ويرون أنهم يحركهم بشكل أساسي المكاسب الشخصية. أظن أنه إذا سألتهم، فسيجيب الموظفون: «نحن نرى بوضوح ما يتعلق بأهدافهم الشخصية، لكننا لا نرى ما يتعلق بصالح الجماعة.»

وهنا يجب أن نبدأ في التفكير بشأن التزامات القيادة. لأنه إذا كان كل ما يشغل القادة هو أنفسهم، فلن يصبحوا ناجحين حقًا لأنك سيكون لديهم دوافع خاطئة للقيادة. وسوف يكونون بذلك يخذلون كل من يعتمد عليهم. بل والأهم من ذلك، سوف يظهر معدنك الحقيقي كقائد عندما توضع في اختبار حقيقي.

ونحن جميعًا بحاجة إلى معرفة ما يتطلبه الأمر حقًا، وأن يكون لدينا إحساس أوضح بالالتزامات الأساسية للقيادة.

ماذا علينا القيام به؟

فلنتوقف لحظة ونتأمل المسألة بالنسبة لخبرتك الشخصية كقائد. فكر في أول دور قيادي توليته. هل سبق لك أن توقفت فعليًا عن التفكير في الالتزامات التي قبلت تحملها عندما توليت هذا الدور؟ بل سأذهب أبعد من ذلك وأفترض أن رئيسك أو مؤسستك قد يكونوا لم يحددوا لك بالأساس ما هو مطلوب منك ولم يخبروك: «اسمع، هذه هي التزاماتك كقائد» وأنا متأكد من أن هذا نادرًا ما يحدث داخل المؤسسات. لذلك إذا كنت مثل معظم القادة الذين أعمل معهم، فسيكون من الواجب عليك أن تعي هذه الالتزامات بمفردك. وبالفعل، معظم القادة

أذكياء للغاية، ولذلك فهم يستطيعون القيام بذلك معتمدين على أنفسهم فحسب. ولكن ماذا لو لم يقوموا بذلك أبدًا؟ لا أعتقد أننا يمكننا الاعتماد على حدوث ذلك بشـكل عرضي فحسب. فنحن بحاجة إلى أن نكون أكثر تعمدًا وأن نكون واضحين بشأن التزاماتنا كقادة.

وكذلك سوف أفصح لكم عن سر حتى لا تضطرون إلى التوصل إلى معرفة كل شيء بمفردكم: لكي تكون فعالًا، تحتاج إلى فصل مشاعرك الشخصية عن التزاماتك كقائد. دعوني أشرح هذه النقطة بمزيد من الإيضاح؛ تحتاج كقائد أن تفصل ما بين الجانب الشـخصي والجانب القيادي داخلك. وذلك يتطلب أنت تكون شخص قوي لتستطيع التمتع بهذا القدر من البصيرة الشخصية، وبخاصة أن ذلك أمرًا ضروريًا لنجاحك كقائد، وتزداد ضرورته مع ترقيك من دور إلى دور قيادي أعلى.

وهناك مثال رائع على ذلك في إحدى حلقات البرنامج التلفزيوني القديم (The West Wing) حيث كان «جيد بارتليت» -الذي قام بدوره الممثل «مارتن شين»- رئيسًا للولايات المتحدة. وكان يواجه واحدة من أكبر المعضلات التي أمامه كرئيس؛ حيث كان هناك سجين من المفترض تنفيذ حكم الإعدام فيه، بينما تعرض «بارتليت» لضغوط كبيرة للتدخل وإيقاف تنفيذ هذا الحكم . لذلك تواصل مع أشـخاص كثيرة طالبًا المشـورة حيال هذا الأمر. وفي سياق ذلك طلب من صديق شخصي له يعمل كاهنًا -أدى دوره الممثل «كارل مالدن»- زيارته في أقرب وقت. وعندما وصل صديقه الكاهن، شعر بالرهبة من رؤية المكتب البيضاوي بالبيت الأبيض. وبعد أن تحدثا قليلًا، بادر الكاهن بسـؤال الرئيس «بارتليت»: «كيف تريدني أن أخاطبك بـ«جيد» أم بـ«سيادة الرئيس؟» وتوقف الرئيس لبرهة من الوقت ثم أجابه: «سيادة الرئيس.» وشعر أنه مضطر لشرح أسبابه لقول ذلك. وأصر على توضيح أن الأمر لا يتعلق بالأنا؛ ولكن بصفته رئيسًا يتعين عليه اتخاذ قرارات مهمة للغاية مثل: أي مرض يجب أن يحصل على تمويلٍ أو أي قواتٍ يجب إرسالها إلى المعركة. واستمر في الحديث موضحًا أنه عندما يواجه بضرورة اتخاذ هذه القرارات المصيرية، من المهم أن يفكر من واقع موقعه كرئيس للولايات المتحدة وليس بصفته الشـخصية. يُعد هذا المشهد لحظة رائعة ويؤكد فكرة رئيسية في غاية الأهمية. فيُظهر القائد الذي لا يفقد بصيرته أبدًا

بالتزاماته المهنية الكبيرة. فهو يدرك أنها لا تتعلق به كشخص؛ وإنما تتعلق بدوره كرئيس، ولذلك فهو بحاجة إلى إيجاد وسيلة لفصل ذاته الشخصية عن منصبه الرئاسي حتى يتمكن من الوفاء بالتزاماته بشكل فعال.

وعلى المستوى الشخصي لقد وجدتُ بنفسي أن هذه الفكرة مفيدة في أداء الدور القيادي الخاص بي. وأتذكر ما حدث من تحول في أفكاري خلال أحد الاجتماعات مع فريق عملي. حيث كنا نناقش استراتيجية نعمل عليها. وكان فريقي يزخر بالاستشاريين الأذكياء والمتحمسين الذين يجيدون عرض أفكارهم بقوة. وخلال هذه المناقشة، أوشكنا على الوصول إلى طريق مسدود. ولكن بعد استماعي لآرائهم أثناء المناقشات، أدركتُ أنني كنت أضغط بقوة من أجل فرض فكرتي الخاصة. فتوقفت وسألتُ نفسي: «ما هو التزامي الآن كقائد؟» وكانت الإجابة الفورية عن هذا السؤال هي أن التزامي كقائد لم يكن هو فرض أو إقناع فريق العمل بفكرتي الخاصة. في واقع الأمر، بصفتي القائد كان بإمكاني أن أملي ما أردت بسهولة وكان الجميع سيقبلونه. ولن يكونوا سعداء بذلك، ولكنهم سيتبعون توجيهاتي. ولكنني أدركت حينها أن هذا لم يكن الاختيار الأفضل بالنسبة لمصلحة عملنا لذك كان التزامي في تلك اللحظة هو تهيئة أفضل الظروف الممكنة لفريق الإدارة الخاص بي حتى يفكروا ويتوصلوا للأفضل في سياق استراتيجيتنا. وكان ذلك التزامي بصفتي قائدًا؟ وكان أيضًا واجبي تجاه الجميع كالمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة وعملائي والمساهمين. تُعد تحديدًا هذه القدرة على الفصل بين طبيعتك الشخصية (ما المنوط بك بصفتك الشخصية) وبين التزاماتك المهنية كقائد أمرًا بالغ الأهمية يجب عليك إتقانه.

ولإتقان هذه القدرة، يجب أن يكون لديك وضوح رؤية تام للالتزامات الأساسية التي يجب أن تفي بها كقائد. وهذا ما سنستكشفه بعد قليل.

الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

«ما هو تعريف الشركة؟» هذا ما طلبه أحد عملائي مؤخرًا من زملائه. حيث كنا في منتصف جلسة نقاش حول القيادة، وكان نائب الرئيس الأول هذا يحاول شرح فكرته عن

معنى أن تكون قائدًا. فقال إنه عندما أصبح مديرًا للمرة الأولى، كان سعيدًا جدًا للحصول على هذه الفرصة. وكان متأثرًا للغاية بالمنصب، والحوافز المادية، والسطلة التي يوفرها هذا الدور القيادي. وكان يشعر أنه أخيرًا أصبح الرجل الأعلى مكانةً في المكان.

ولكن كلما استمر في توليه لهذا المنصب، كان يشعر بإحباطٍ متزايد. فهو قد أصبح -بصفته مديرًا- قادرًا أن يرى عن قرب كيف تُدار الشركة أكثر مما كان عليه في موقعه الوظيفي السابق. واستطاع أن يرى التحديات الكبرى والعديد من أوجه الاختلال الوظيفي الأكثر خطورة على الشركة من أي وقت مضى. وظل يقول لنفسه: «على هذه «الشركة» العمل في إطارٍ مشترك!»

ولفترة طويلة، كان يعتقد أن «الشركة» هي شيء أو كيان منفصل بعيدًا عن ذاته. واستمر في إلقاء اللوم على كبار قادة الشركة بشأن المشكلات التي عاني منها.

ثم أضاف: «ولكن عندما توليت دورًا قياديًا أعلى، أدركت سريعًا أن معنى «الشركة» لم يكن في النهاية مجرد «شيئًا»، بل الشركة تعني «أنا». «أنا المقصود بالشركة.» وأكد أنه في تلك اللحظة حوّل تركيزه كقائد. وقال: «علمت أنه لم يكن كل شيء يتعلق بي وحدي، وعليّ الارتقاء إلى مستوى أعلى من التوقعات».

وعندما أدرك ذلك، توقف عن أن يكون مديرًا يركز على نفسه وبدأ أن يكون قائدًا حقيقيًا يعي التزاماته تجاه نجاح المؤسسة.

وتوقف عن النظر إلى دوره القيادي من خلال منظوره الشخصي. فبدأ يتفهم ويقبل الالتزامات الأوسع للقيادة؛ ويدرك أن القائد هو الشخص الذي يتحمل مسؤولية الشركة وعملائها وموظفيها والمجموعات المشتركة التي تمارس فيها أعمالها. بدأ يشعر بمدى ما يتحمله من مسؤوليات بصفته قائدًا حقيقيًا وأدرك أن العديد من الأمور تعتمد عليه الآن. لقد نمى عنده التزامًا حقيقيًا بالدور القيادي الذي يقوم به وما يتطلبه من الالتزامات.

فجميع القادة لديهم التزامات. وبعض هذه الالتزامات قد يكون قانونيًا أو ماليًا كما أن بعض منها يكون أخلاقيًا واجتماعيًا. وفي النهاية، تنشأ التزاماتك كقائد من إحساسك

بواجباتك ومما تعد به من يعملون معك ويتأثرون بما تقوم به من خلال دورك كقائد. ومن هنا يجب أن تدفعك التزاماتك القيادية إلى أداء دورك القيادي بما يتناسب مع الصالح العام.

لذا فإن هناك خمس التزامات أساسية يجب على جميع القادة فهمها واستيعابها والوفاء بها (انظر الشكل 2.6). وسوف استعرض الخطوط العريضة الخاصة بتلك الالتزامات فيما يلي:

التزامك تجاه نفسك

عندما تقرر تولى دورًا قياديًا للأسباب الصحيحة، يجب أن تشعر بتحمل مسؤولية أن تكون قائدًا حقيقيًا، وأن تدرك أن هناك الكثير الذي يعتمد عليك وهناك المزيد من التوقعات بشأنك. وهنا عليك أن تدرك أن لديك التزامًا تجاه نفسك في أن تسعى لتصبح أفضل قائد ممكن على الإطلاق. وعندما تتفهم هذا الالتزام الأساسي، ستجد أنه من الجيد في واقع الأمر الارتقاء لمستوى إمكانياتك وتحقيق النمو الدائم بعيدًا عن الاستكانة وبعيدًا كل البعد عن التحول إلى قائد ذي كرسي فارغ.



الشكل 2.6 ـ يوضح الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

ولكن للأسف، يخفق الكثير من القادة في الوفاء بهذا الالتزام الأول. فالكثير من القادة يتوقفون عن تطوير أنفسهم. حيث يصلون إلى مستوى أداء معين ثم يتوقفون عن التطور والنمو. نجدهم توقفوا عن تحدي أنفسهم. ولذلك، نجد أن الكثير منهم يحيد عن المسار الصحيح. ونجد آخرين يخفقون في الارتقاء إلى مستوى إمكانياتهم العالية. وفي النهاية لا يستطيعون الإيفاء بالتزاماتهم الشخصية؛ أو التزامهم بأن يصبحوا أفضل قائد ممكن.

ومن خلال عملي تعاملت مع قادة مثل هؤلاء طوال الوقت. ومن خلال ما نقدمه لمؤسساتهم من برامج تدريب على القيادة، فنجدهم يتوقعون أن فرص التطوير موجهة للقادة الآخرين، ولا تتعلق بهم. ويعتقدون أنهم ليسوا ضمن برنامج التدريب لاعتقادهم أنهم لا يحتاجون إلى التطوير.

ولكن عندما يكون القائد ملتزمًا تجاه نفسه، تتخطى التزاماته تطوير مهاراته بكثير. حيث يكون في حاجة إلى الوعي الذاتي والصدق أمام نفسه لتفهم متى يمكن أن يوقع نفسه في ورطة كقائد. والكثير من القادة تجعلهم الأدوار القيادية يتصرفون بمزيد من الغطرسة بدلًا من التواضع. لكن عندما يعمل القائد من مطلق التواضع، يدرك أنه جزء من عالم مليء بالتشابك والتعقيد. ويمكن في أي لحظة حدوث مستجدات في بيئة العمل تضع قيادتك تحت الاختبار.

يجب أيضًا أن تدرك أن القيادة مقترنة بالكثير من الإغراءات مثل: القوة والمال والأطماع والنجاح والشهرة. والعديد من القادة الذين يخفقون في الوفاء بالتزاماتهم الشخصية لا يمكنهم التعامل مع هذه الإغراءات بشكل فعال. وهناك إغراءات أخرى يجب الاحتراس منها مثل: الجنس والكحول والمخدرات.

حيث عندما يمتلك العديد من القادة السلطة والنفوذ والأموال قد يدفعهم ذلك للمشاركة في كل أنواع الرذائل. لأنه يجب أن يتفهم القائد الإغراءات التي تواجه بل ويجب عليه أن يستطيع التعامل معها بحكمة، لأنه إن لم يفعل سينتهي به الأمر أن تسيطر هي عليه. وسأعرض الآن أحد الأبحاث الذي يدعم هذه الفكرة الأساسية.

حيث نشرت دراسة حديثة في عدد شهر مايو 2015 من مجلة (Personality and Social Psychology Bulletin) أنه يمكن على الرغم من كل شيء قيام الأشــخاص الطيبين ببعض الأفعال السيئة إذا لم يكونوا مستعدين لما يواجهون من إغراءات. توصل الباحثان «أوليفر شيلدون» و«إيليت فيشباك» إلى أنه عندما يتوقع شخص ما الإغراء، ويدرك الآثار الأخلاقية والمعنوية للوقوع في أعمال سيئة، سيصبح هذا الشخص أقل عرضة للاستسلام للإغراءات. طلبت الدراسة من 200 طالب في كلية إدارة الأعمال المشاركة في صفقة بيع وهمية لعقارات ذات خصائص تاريخية. وخضع مجموعة من هؤلاء الطلاب إلى سلسلة من التدريبات لتذكيرهم بضرورة الحفاظ على الخصائص التاريخية وأهمية عدم الخضوع للسلوك غير الأخلاقي. بينما قيل للمجموعة الأخرى إنها تمثل عميلًا أراد امتلاك العقار ذو الخصائص التراثية بهدف واضح وهو هدمه وبناء مبنى جديد.

وكانت النتائج واضحة. حيث كذب بشــأن الغرض الحقيقي وراء شراء العقار التاريخي أكثر من ثلثي الطلاب الذين لم يخضعوا لإعداد مسبق عن أهمية الحفاظ على التراث؛ بينما كذب أقل من نصف أولئك الطلاب الذين تم تذكيرهم بالضرورة الأخلاقية والمعنوية للمحافظة على الملكية التاريخية.

لذلك خلص القائمون على الدراسة[2] إلى أنه في ظل عدم وجود تحذيرات محددة حول مخاطر الخضوع للإغراءات، فإن الطبيعة البشرية تدفعنا إلى الاعتقاد بأنه لا بأس بخرق القواعد.

ماذا يعني هذا بالنسبة للقادة؟ لذلك عندما تقبل منصب قيادي ســتحتاج إلى تنمية الوعي الذاتي والصدق اللذيّن سيساعداك على توقع تلك اللحظات التي قد تدفع بنفسك للوقوع في المشكلات لتحصن نفسك ضد الإغراءات. فأنت ستحتاج إلى معرفة ما قد يشكل إغراءً بالنسبة لك.

وعليك بأن تبدأ بالموافقة على مواجهة الإغراءات أثناء توليك دورك القيادي. فمن خلال دورك القيادي يتم منحك الوصول إلى بعض الموارد الخاصة بالشركة ويصبح لديك

الصلاحية لاتخاذ القرارات الهامة مما يشــكل فرصًا أمامك لاســتغلال ذلك لمصلحتك الشخصية قبل أي شيء آخر. فإذا كنت تعلم أن هذه الإغراءات موجودة منذ أن قبلت دورك القيادي الجديد، فستصبح مستعدًا بشكل أفضل لاتخاذ القرارات الصائبة حتى وإن تعرضت لمثل هذه الإغراءات في نهاية الأمر.

دعونا نسأل، ما هي الإغراءات التي يمكن أن تقوض قيادتك؟

من المهم أيضًا أن تتفهم أن التزاماتك تجاه نفسك كقائد يعني أيضًا أنك بحاجة إلى المحافظة على قدراتك الصحية من خلال ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، ومن خلال بناء حياة أسرية قوية وشبكة دعم شخصية، والمحافظة على التوازن النفسي الخاص بك. حيث أخبرتنا إحدى المشاركات في ورش العمل الخاصة بكتاب «عقد القيادة» أن التزامها الشخصي الوحيد الذي كان أكثر أهمية بالنسبة لها كان العناية بصحتها قائلةً: «إذا لم أكن بصحة جيدة، فلن أكون قادرةً على القيادة بشكل فعال.»

حيــث أنه أمر بالغ الأهمية حقًا أن تكون قادرًا على أن تصبح عــلى أفضل ما يكون، لأنه بغض النظر عن مدى صعوبة الموقف الذي تواجه أثناء العمل وصعوبة التحديات التي أمامك، وبصرف النظر عن مدى صعوبــة الصراعات التي عليك تجاوزها، ففي كل الأحوال عليك كقائد الالتــزام بأن تكون قائدًا على الوجه الأمثل. على أن يكون ذلك على أعلى مستوى يمكنك الوصول إليه. وبذلك فإنك أنت من يجب عليه ضبط وتيرة العمل.

في أحيانٍ كثيرة يُطرح عليّ السؤال التالي: «فينس، يكون ذلك سهلًا عندما يكون لديك قائدًا رائعًا يُحتذى به، لكن ماذا لو كان رئيسك في العمل أحمقًا أو غير ملهم تمامًا؟» أعرف أن هذا أمر صعب، لكن لا يزال يتعين عليك الاستمرار في أداء دورك كقائد على أعلى مستوى للقيادة. وشاركني أحد العملاء مقولة رائعة حقًا حول هذا الموضوع قائلًا: «لا تمارس القيادة كما مُرســت عليك، بل قم بالقيادة كما ينبغي أن تكون». وهذا ما يميز القادة العظماء عن غيرهم. إنهم يحافظون على التزاماتهم كقادة حتى عندما يكونون محاطين بقيادة ضعيفة وغير فعالة.

فما هو الالتزام الذي يجب عليك تجاه نفسك كقائد؟

التزامك تجاه عملائك

هناك فكرة أساسية أشاركها مع فريق عملي طوال الوقت: «في عملنا، لن نحرك ساكنًا إلا إذا قرر العميل شراء شيء ما.» الكثير من القادة يتعاملون مع عملائهم كأمر مسلم به. على الرغم من أن الحديث عن التركيز على ارضاء العملاء أو حتى تخطى مستوى توقعاتهم هو أمر يحدث بكل تأكيد بشكل مستمر، نجد أن في حقيقة الأمر القليل من القادة فحسب هم من يضعون نصب أعينهم التزاماتهم تجاه العملاء كمرتبة أولي في أولوياتهم. أنا عندما أعمل مع عملاء جدد، أنصتُ بعناية إلى الطريقة التي يتحدثون بها أثناء الاجتماعات. والأمر الغريب بالنسبة لي أنني أجد في مرات عديدة يمكن للقادة رفيعي المستوى التحدث على مدار أيام عن استراتيجياتهم ولا يذكرون أبدًا كلمة «العميل» ولو لمرة واحدة.

بينما يصب التزامك كقائد على ممارسة دورك القيادي بطريقة تركز على تقديم قيمة لعملائك. وهذا هو التزام المنظمة وتعهدها تجاه عملائها في النهاية. فأنت كقائد بحاجة إلى أن تكون صاحب رؤية واضحة بشأن احتياجات العملاء وتوقعاتهم. وسيساعدك هذا على ضمان أن تكون قرارات العمل وأولوياته تركز على تقديم القيمة للعملاء. فتحتاج إلى التأكد من أن منتجات وخدمات مؤسستك مصممة بحيث تلبي توقعات عملائك بل من الأفضل أن تتجاوز تلك التوقعات.

لديك التزام بأن تعامل عملاءك بطريقة عادلة. فإذا أخفقت في أي التزام تجاه عملائك أثناء القيام بدورك وممارسة الأعمال، يجب عليك تحمل المسؤولية والاستجابة السريعة لجعل الأمور أفضل. كما تحتاج كذلك إلى أن تصبح الراعي لمصالحهم داخل مؤسستك الخاصة حتى يتفهم الجميع احتياجات العملاء ويحذوا حذوك.

لأنك عندما تستوعب التزاماتك تجاه عملائك بشكل واضح وصحيح، فستفوز بولائهم. ولكن ليس للأبد. لأنك ستواجه المزيد من الضغوط، وعليك ألا تنسى أبدًا التزاماتك

تجاه العملاء. ومن منطلق خبرتي، أجد أن هناك طريقة واحدة بسيطة لإبقاء هذا الالتزام في المقدمة أولوياتك وفي مركز تفكيرك كقائد، ويتلخص ذلك في كلمة واحدة: الامتنان؛

فعندما تكون ممتنًا لعملائك، فإنك تدرك أن أعمالك لن توجد من غير هؤلاء العملاء. لقد تحدثت إلى المالكين المشــغلين لشركات المقاولات ومحلات البيع بالتجزئة وغيرها من الشركات الصغيرة، وبدى لي أن كل هؤلاء الذين يعملون لحسابهم الخاص دائمًا ما لديهم شــعور حقيقي بالامتنان لعملائهم، فهم يعرفون يقينًا أن عملاءهم أمامهم العديد من الخيارات عندما يتعلق الأمر بقرارهم النهائي بالتعامل مع جهة بعينها وإنفاق أموالهم بها.

ففي عالمنا اليوم شديد التنافس، أمام جميع العملاء العديد من الخيارات. لذلك فإنهم عندما يختارونك أنت ومنظمتك بعينها، عليك أن تكون ممتنًا لهم . تحتاج إلى التأكد من أن هذا الشــعور بالامتنان مغروس بداخلك ويدركه عقلك تمامًا أثناء العمل معهم حتى يشعروا أنفسهم بذلك فعليًا.

والآن، عليك أن تعرف كيف تحدد التزامك تجاه عملائك؟

التزامك تجاه مؤسستك

ذات مرة وُجه سؤال إلى «سام بالميسانو» -الرئيس التنفيذي السابق لشركة آي بي إم (IBM) أثناء أحد المقابلات التليفزيونية عن التزامه الرئيسي كقائد. وأكد حينها أنه يرى أن التزامه الأســاسي هو هذا المنصب الذي يشــغله بصفة مؤقته بالمؤسسة. لم يكن التزامه ينصب حول ذاته أو الأنا لديه. بدلًا من ذلك، كان واضحًا في التعبير عن التزامه الأساسي وهو ترك IBM أقوى مما كانت عليه عندما تولى دوره القيادي. وبالفعل على مدار الســنوات الإحدى عشر التي قضاها كرئيس تنفيذي للشركة، نفذ ما التزم به. فعلى سبيل المثال، ارتفع العائد على رأس المال للشركة من 4.7 % عندما تولى منصبه لأول مرة إلى 15.1 % عند مغادرته لهذا المنصب. لكنه قام أيضًا بالموازنة بين تحقيق نتائج مالية قوية والتركيز المستمر الشديد على تطوير القادة المستقبليين. كتب «جيف كولفين» من مجلة فورتشن (Fortune) أن «بالميسانو» خلَّف وراءه

إرثًا غنيًا من القيادة في شركة IBM وهذا ما جعله قائدًا نادرًا حقًا. كم هو نادر؟ نجد أن «بيل جورج» من كلية هارفارد للأعمال أطلق عليه أفضل مدير تنفيذي في القرن الحادي والعشرين لأن «باليسانو» أستطاع دمج التواضع والانفتاح مع الصراحة والبراغماتية في ذات الوقت.

كما أنه ركز بشكل دائم على امتلاك رؤية طويلة المدى للنجاح. وهذه سمة من سمات القادة الأقوياء الذين شهدتهم على مر السنين. فهم يتفهمون أن النموذج القديم للقادة البطوليين قد عفى عليه الزمن. وينظرون إلى أنفسهم كجزء من مجتمع ملئ بأقرانهم. ولا يقتصر الأمر على التزاماتهم الواضحة من الناحية المالية، بل يتسع لشمل أيضًا التزاماتهم تجاه صحة مؤسساتهم واستدامتها.

فأنت كقائد، عليك التزام أساسي يصب في ضمان النجاح المستقبلي والاستدامة طويلة الأجل لمؤسستك. للأسف، ألاحظ أن عددًا كبيرًا جدًا من القادة يتصرفون كمتفرجين داخل مؤسساتهم بحيث يقفون مكتوفي الأيدي وهم يشاهدون المشاريع تحيد عن مسارها الصحيح ويرون المشكلات ولكن دون الاسراع لحلها. لقد اتضح يقينًا أن مجرد أداء الدور القيادي بشكل نمطي والاعتقاد أن المبادرة لحل الأمور هي مسؤولية شخص آخر، أصبح أسلوب ليس جيدًا بما فيه الكفاية لعالمنا اليوم. ونجد قادة آخرون يبددون الموارد المالية دون التفكير في تأثير ذلك الكبير على الأعمال. ويتقاعس الكثيرون في مواجهة الأداء الضعيف للعاملين بشكل فعال، ويغفلون أنهم بذلك يقوضون نجاح المؤسسة. وهذا أيضًا أمرًا أصبح ليس جيدًا بما فيه الكفاية بعد الآن.

لقد عملتُ مع أحد الشركات التي لديها قطاعات أعمال متميزة. وكان أحد قادتها يدعى «وين» وهو قائد أعمال لقطاع أعمال ناجح. ولكن، ظهرت مؤشرات مبكرة على أن السوق كان يتحول في اتجاه يمكن أن يعرض أعماله للخطر. وبدت له المؤشرات التحذيرية كما لو كانت بعيدة وغير عاجلة. لذا لم يعرها أي اهتمام وبخاصة أن أعماله كانت تسير على خير ما يرام في ذلك الوقت. ولكن بعد ذلك بدأ نمو الأعمال يواجه ركودًا كبيرًا. وقبل أن يدرك

«وين» الأمر، وقعت كل تلك المؤشرات التحذيرية وأدت إلى اضطراب سوق أعماله بطرق لم يتخيلها أبدًا. أثناء الاجتماعات الخاصة بالمسـؤولين التنفيذيين للشركة، أعرب «وين» عن دهشته، مدعيًا أن قوى السوق هذه ظهرت بين عشية وضحاها تقريبًا. والحقيقة أنها لم تظهر فجأة. ولكنه ورغم أنه استطاع أن يفي بالتزامه من خلال دفع نمو منظمته على المدى القصير، إلا أنه فشل في الانتباه إلى التزامه تجاه تحقيق نجاح طويل الأجل لمؤسسته. وعندما أدرك أنه عليه أن يتصرف حيال ذلك، كانت قد ضاعت فرصة اصلاح الأمور.

لذلك يجب عليك كقائد أن تضاعف التزامك تجاه مؤسستك؛ فتعمل على تحسين أمور العمل بشكل يومي، على أن يكون ذلك بطرق تضمن النجاح لمؤسستك على المدى القصير والطويل. لأن هذا هو ما التزمت به تجاه مؤسستك، سواء كنت على يقين وعلم به أم لا. وأنت عندما تؤدي دورك وتقوم بأعمالك كل يوم، فإنك يجب أن تعمل لصالح المؤسسة بأكملها. وعليك ألا تركز فقط على إدارتك أو مجال عملك الوظيفي أو حتى اهتماماتك الشخصية. وتحتاج إلى أن تتوقع التهديدات التي تواجهها بيئة العمل لديك والتي قد تُعرض مؤسسـتك للخطر. كما يجب عليك وضع استراتيجية أعمال مستدامة من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

كما يجب عليك بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة الآخرين، مثل الموردين والمنظمين والاتحادات المختلفة. لأنه داخل العديد من المنظمات نجد أن هذه العلاقات عدوانية ومتوترة وغير مثمرة. ولذلك يجب عليك كقائد تعزيز هذه العلاقات وجعلها ترتقي لمستوى مسؤولياتك تجاه مؤسستك.

وأخيرًا، أتضح لي أن القادة الذين يفهمون حقًا التزاماتهم تجاه مؤسساتهم ينظرون إليها على أنها كائن حي؛ بحيث يجب الاهتمام به لضمان بقائه ونجاحه على المدى الطويل.

والآن، عليك أن تعرف كيف تحدد التزاماتك تجاه مؤسستك؟

التزامك تجاه الموظفين الذين يعملون معك

كقائد، عليك التزام تجاه الموظفين الذين يعملون معك. وهذا يعني الالتزام بخلق تجربة قيادية إيجابية بالنسبة لهم من خلال ترسيخ ثقافة قيادة مؤثرة، وبيئة عمل قائمة على الاحترام والكرامة التي تشجع على وجود علاقة عمل إيجابية، وتثمن النجاحات، وتجعل الموظفين يشعرون بالتقدير.

فعندما ترسخ ثقافة قيادة مؤثرة، سيشارك الموظفون بكامل طاقاتهم معك وسيشعر عملاؤك بقوة تلك المشـاركة. كما أنني لاحظت أنك كقائد عندما تعطي مثال لنموذج القيادة الإيجابية يُترجم ذلك بدوره إلى وجود تجارب إيجابية للموظفين، والتي تؤدي إلى خلق تجربة عمل قوية وناجحة للعملاء. بمعنى آخر، لا يمكن أن تحصل على مشاركة كاملة وقوية من قبل الموظفين دون أن تبدأ بمشاركة قوية من القائد.

وكقائد عليك أيضًا الالتزام بالتأكد من أن موظفيك يتفهمون اسـتراتيجية الشركة جيدًا ليدركوا كيف يساهم عملهم في النجاحات الشاملة للمؤسسة ككل. وهذا هو ما يعطي لعملهم معنى ومغزى هام.

فبمجرد التأكد من وضوح الرؤية للموظفين، يجب عليك دعم قدراتهم لإنجاز الأعمال. وهذا يعني أن عليك تذليل العقبات التي تُعيق أداءهم، كما تحتاج إلى العمل على تطويرهم المستمر. في النهاية، تحتاج إلى حب مساعدة الآخرين على النمو عن طريق تشجيعهم وتطوير قدراتهم. فلا يمكنك الاستحواذ على نجاحات موظفيك أو نسي مشـاركاتهم الإيجابية لنفسك، لأن لكل منهم دوره الذي يقوم به ويجب تقديره. ولكنك بالتأكيد تملك الأدوات التي تمكنك من جعل الظروف الخاصة بالموظفين أفضل. كما يجب عليك الاهتمام بتطوير حياتهم المهنية من خلال وجود مناقشات تتعلق بأمور العمل.

وتذكر الأوقات التي كنت فيها في أفضل حالاتك كموظف. فقد يكون صادفك العمل مع قائد أخذ التزامه تجاه الموظفين على محمل الجد مثله مثل باقي التزاماته الأساسية. فركز على نموك الشخصي وتطورك الوظيفي.

ومنذ صدور الطبعة الأولى من هذا الكتاب، فكرتُ كثيراً بشأن التزام القائد تجاه موظفيه. وما توصلت إليه هو إدراك أن أفضل هدية يمكنك تقديمها للموظف هي فرصة للقيادة ولإنجاز أعمال هادفة.

لقد تعلمت بالفعل هذا الدرس عندما التحقت بأول وظيفة لي بدوام جزئي وأنا في سن المراهقة. كان عمري 16 عامًا وسعيت حقًا للعمل في متجر لبيع الملابس الرجالية في مركز تجاري بالقرب من منزلي. لم يكن لدي أي خبرة ولكن كان يملؤني التفاؤل. وكانت فكرة قبولي بالعمل هناك تمثل تحديًا كبيراً لـ«جاري» مدير المتجر. وأخبرني أنني كنت صغيراً جدًا على هذه الوظيفة بخاصة أن المتجر يركز على العملاء الأكبر سنًا والأكثر نضوجًا. فأخبرته أن العمر ليس له علاقة بالأمر. وتعهدتُ له أنني سوف أنجح في هذا الدور. وظللت أتابعه وأحاول اقناعه. حتى قرر أخيرًا اعطائي فرصة للعمل بالمتجر.

كنت أعرف أنه قبل أن يخاطر بتشغيلي فبذلتُ كل ما بوسعي في العمل لأثبت له كفاءتي. وفي النهاية، سار كل شيء على ما يرام. واستطعت أن أقوم بالدور بفعالية ونجاح. ولكن ما استخلصته من تجربتي بالعمل مع «جاري» هو أنه كان يبحث دائمًا عن فرص لمساعدتي في النمو والتعرف على المزيد المتعلق بتفاصيل العمل. وبفضله أصبحت هذه الفرصة للعمل بدوام جزئي أكثر جدوى مما كنت أتمنى. وكانت هذه هي الهدية التي أهداني إياها «جاري».

واستمريت مدينًا لهذه الفرصة التي منحني إياها طوال حياتي المهنية. ولذلك فأنا أتطلع دائمًا كقائد إلى مشاركة خبرة القيادة مع الآخرين وأن أتيح لفريق عملي فرصة ممارسة القيادة والنمو المستمر والتأثير بشكل أكبر على أعمالنا. أسعى إلى خلق أدوار هادفة لأعضاء فريق عملي. ودائما ما أخبر الأعضاء الجدد أنني شخصيًا أسعى لجعل خبرة عملهم مع شركتنا

واحدة من أفضل التجارب الوظيفية التي سيكتسبونها على الإطلاق. فقد حالفني الحظ أن فعل معي ذلك القادة العظماء الذين عملت معهم على مر السنين، وأشعر بأن عليّ رد هذا الجميل مع قادة المستقبل.

ففي عالم اليوم، يجب أن يركز القادة بشدة وبفعالية على خلق فرص قيادة للآخرين؛ وبخاصة للشباب وللنساء وكذلك للأقليات. لأننا عندما نقوم بذلك سنخلق مجموعات متنوعة وغنية من تفكيرها وذات خبرات وقدرات من شأنها مساعدة مؤسساتنا على تحقيق النجاح في أوقات التغيير والغموض والاضطرابات.

عليك الآن التفكير في دورك الحالي واسأل نفسك: «هل أتيح الفرص أمام الآخرين للقيادة؟ هل أمهد الطريق أمام المرأة؟

هل أقوم بتوفير خبرات عمل هادفة للشباب في شركتي؟»

التزامك تجاه المجتمع

في عام 2014 ، أعلنت سي في إس (CVS) أنها ستصبح أول سلسلة صيدليات كبرى في الولايات المتحدة تحظر بيع منتجات التبغ. إذا كان ذلك يحدث في وقت يقل فيه عدد الأشخاص الذين يدخنون، قد يبدو هذا أمرًا لا يستحق النشر. ولكن ضع في اعتبارك أن هذا القرار قد كلف الشركة خسارة في مبيعاتها بلغت ملياري دولار على مستوى متاجرها البالغ عددها 7600 متجر في جميع أنحاء الولايات المتحدة.

وكانت الاستراتيجية وراء هذه الخطوة بسيطة إلى حد ما. حيث أنه بعد الموافقة الرسمية على قانون الرعاية الصحية بأسعار معقولة وحصول عشرات الملايين من الأميركيين بشكل إضافي على التأمين الصحي، فأرادت سلسلة صيدليات CVS أن تصبح المزود الرئيسي للرعاية الصحية. وقامت مثلها مثل «وول مارت» وغيرها من كبار تجار التجزئة، بفتح عيادات صغيرة داخل صيدلياتها لتقديم الرعاية الصحية الأساسية والمشورة الطبية اللازمة للمواطنين.

من الواضح أن سلسلة صيدليات CVS أدركت أن بيع منتج سام مثل التبغ لا يتماشى مع دورها المهتم بالصحة وتحقيق الغرض الأساسي منه وهو مساعدة الأفراد في طريقهم إلى للوصول إلى صحة أفضل.

وكانت المخاطرة عالية باتخاذ هذا القرار. حيث راهنت CVS على أن نشاطها الجديد الخاص بخدمات الرعاية الصحية سيعوض الخسارة الناتجة عن منع مبيعات التبغ. وعلى الرغم من إشادة خبراء الصناعة بهذه الخطوة، إلا أنها لم تكن خالية تمامًا من المخاطرة.

العديد من القادة ليس لديهم الشجاعة الكافية لاتخاذ القرارات الصعبة، حتى وإن كانت الشيء الصحيح الذي ينبغي القيام به. لنواجه الأمر؛ نحن نعيش في عالم غالبًا ما يتم تجاهل فعل الشيء الصحيح من أجل جني الأرباح. وكما أثبتت تجربة صيدليات CVS، أنه يمكن أن تؤدي القرارات الصعبة إلى خسارة في الإيرادات على المدى القصير. ومع ذلك، يعتقد الكثير من المحللين في تجارة التجزئة أن سلسلة صيدليات CVS ستستفيد على المدى الطويل مما قامت به من مواجهة لهذه المشكلة بشكل مبكر.

والأهم من ذلك، أنه إذا كان لديك القوة للقيام بالفعل الصحيح، فيجب عليك أيضًا تحمل المخاطرة وقبول احتمالية عدم نجاح قراراتك. عليك الآن التفكير بشأن شركتك أو الصناعة الخاصة بك. ما هي القضية الرئيسية التي تتطلب منك الاسراع من أجلها والقيام بالفعل الصحيح من أجل عملائك والمساهمين والمجتمع ككل؟

كان «تشارلز غارفيلد» باحثًا رائدًا في مجال الأداء الأمثل على المستوى الشخصي والتنظيمي. وقد أدرك منذ عقود أنه لا يمكننا إنشاء منظمات ناجحة في خضم مجتمع يتهاوى ويتفكك. لقد اعتقد -وأنا أوافقه الرأي- أن المنظمات مرتبطة ارتباطًا وثيقًا بالمجتمعات التي تعمل بها.

ويعني هذا الالتزام أنك تهتم بكل الجوانب الظاهرة؛ فتقوم بسداد الضرائب الخاصة بك. وتتصرف كمواطن صالح. وتتحمل مسؤولياتك تجاه البيئة. وتساند المجموعات المحلية

والمدارس والجمعيات الخيرية. وذلك من منطلق تفهمك أن إنشاء مؤسسة ناجحة أمر مهم للمجتمعات التي تمارس فيها أعمالك. فالمؤسسات الناجحة تخلق قيمة اقتصادية. وتوفر العديد من الوظائف. بل وتصبح مسؤولة عن مضاعفة مجموعة من الأعمال التجارية المحلية التي تعتمد على هذه المؤسسات الناجحة. هذه الأفكار ليست جديدة، لكن حان الوقت لتذكير أنفسنا بها مرة أخرى.

ولكن من المهم أيضًا أن نتفهم أن هذه الالتزامات أصبحت بمثابة توقعات مشتركة بالنسبة لجميع القادة وشركاتهم في عالمنا اليوم. حيث يتوقع جيل الألفية العمل مع المؤسسات التي يُنظر إليها على أنها شركات كبرى تدفع أداءً ماليًا قويًا وتفي بالتزاماتها الأوسع تجاه المجتمعات التي تعمل فيها والخبر السار في هذا الشأن هو أن هناك عددًا متزايدًا من المؤسسات تقوم بما نتحدث عنه. حيث يقومون بأداء رائع من خلال القيام أيضًا بأعمال الخير، فالأمران لا يستبعد إحداهما الآخر ولا يتعارضان. فمن خلال القيام بالدورّين معًا نستطيع جميعًا أن نترك إرثًا قويًا لنا كقادة.

الالتزامات الخمسة الأساسية عندما تُترجم إلى أفعال

عندما يفهم القائد حقًا التزاماته الأساسية، يصبح ذلك واضحًا. أكد مؤخرًا «مارك بيرتوليني»، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة تأمين الرعاية الصحية التابعة لـشركة «إيتنا» المساهمة أن شركته رفعت أجور جميع الموظفين لتصل إلى 16 دولارًا في الساعة. وستساعد زيادة الأجور والاستحقاقات التي قدمتها شركة «إيتنا» حوالي 5700 موظف، معظمهم كان تتراوح أجورهم من 13 إلى 14 دولارًا في الساعة.

حيث وجدت الشركة أن معظم موظفيها ذوي الأجور المتدنية كانوا سيدات مُعيلات، وأن أجورهن لم تكن كافية لتغطية نفقاتهن. وقال «برتوليني» إنه لم يعد ممكنًا إيجاد أي مبرر لإعطاء أجور تتسبب في الفقر بينما تعمل شركته بشكل جيد. وقال في هذا الشأن: «نحن الآن

إحدى شركات مجموعة «فورتشـــن» الخمســين ومع ذلك نسهم في أن يصل هؤلاء العاملين إلى حد الفقر! لا أعتقد أن ذلك عدلًا.»

ويُعد قرار شركة «إيتنا» بالوصول طوعًا إلى الحد الأدنى للأجور المسموح به جزءًا من حركة متنامية بين الرؤساء التنفيذين بالشركات الكبرى الناجحة لاستعادة بعض الكرامة لمستوى الأجور مقابل العمل بالساعة. بينما لم يقم «جيم سينجال» -وهو مؤسس «كوستيكو» ورئيسها التنفيذي السابق- بزيادة الأجور والمزايا للموظفين بشركته إلى أعلى مســتوى لها في هذا القطاع فحســب، بل قام أيضًا بالضغط على الحكومة لزيادة الحد الأدنى للأجور.

نجد أن هؤلاء القادة العظماء يقومون بما هو صحيح لشركاتهم ولموظفيهم ولأصحاب المصلحة الرئيسيين الذين يخدمونهم. فيخطو القادة المسؤولون حقًا خطوات إلى الأمام ويضمنون قيام منظماتهم بما هو أصلح للمجتمع.

وهذا أمرًا ليس من الســهل القيام به دائمًا. حيث يميل الكثير منا إلى التركيز بشــكل ضيق للغاية على أحداث حياتنا الخاصة. وعندما تحدث كارثة في مناطق أخرى من العالم مثل زلزال أو تسونامي أو أي حدث مأساوي آخر أودى بحياة العديد من الأشخاص، نجد إن القصة تنتشر من خلال نشرات الأخبار وتتصدر عناوينها. وعندما تذهب إلى العمل مع بداية الأسبوع، يسود المكان الأمور المتعلقة بالعمل كالمعتاد.

وقد تتحدث أنت وزملاؤك عن تلك الأحداث المأساوية، ولكن لمجرد دقائق. وتجد من تعمل معهم أكثر اهتمامًا بالحديث عن أطفالهم، أو أين سيقضون عطلتهم، أو ما يحدث من أخطاء في العمل. ثم نجد أنفسنا نبذل مزيدًا من الجهد ونشغل أنفسنا بالعمل بعيدًا عن كل ذلك.

فلماذا نحن منشغلون للغاية بتفاصيل حياتنا بهذا الشكل؟ ولماذا لسنا أكثر قلقًا بشأن الأحداث الكبرى من حولنا؟ قد يكون أحد التفسيرات لهذا الأمر أن قادتنا أنفسهم لا يهتمون

بالعـالم الخارجـي بعيدًا عن منظماتهم. فإذا كان القادة لا يهتمون بالمعاناة أو الظلم أو المآسي من حولنا، فلماذا علينا نحن القيام بذلك؟

لكن بالطبع ليس كل القادة هكذا. فأنا قد شـاهدت المزيد والمزيد من قادة الأعمال يتحملون مسؤولياتهم المجتمعية والتزاماتهم تجاه المجتمع ككل. بل إنهم يستفيدون من واقع سلطتهم في مواقعهم وقدرتهم على التأثير للقيام بتسليط الضوء على القضايا الاجتماعية الهامة. وفيما يلي بعض الأمثلة على ذلك:

- اكتسـب «تيم كوك» الرئيس التنفيذي لشركة «أبل» شهرة واسعة كمتحدث عن القضايا الاجتماعية. وفي هذا السياق حدث موقف مؤثر أثناء الاجتماع السنوي للشركة عام 2014؛ حيث دخل «كوك» في نقاش وجدال عام مع أحد منكري التغير المناخي وكان ينتقد بشدة شركة «أبل» لاستثمارها الكثير من الأموال في مبادرات الاستدامة والبيئة. فرفض «كوك» انتقاد ذلك المساهم بغضب شديد وأوضح قائلًا له: «إذا كنت تريد مني أن أتصرف فقط من منطلق تحقيق عوائد على الاسـتثمار، فعليك في هذه الحالة عدم المساهمة بالشركة بعد الآن».

- كما تبنّت «شيريل ساندبرج»، المدير المالي (CFO) لفيسبوك موضوع المرأة وتوليها المناصب القيادية وأصبح هذا الموضوع في مقدمة أولوياتها ومحور اهتمامها في كتابها بعنوان Lean In. بل إنها لم تتوقف عند هذا الحد. وأعلنت عن قصتها الشـخصية المتعلقة بحزنها على وفاة زوجها «ديف جولدبرج»، الرئيس التنفيذي لشركة «سـيرفي مونكي» (Survey Monkey)، عندما وافته المنيّة بشـكل مفاجئ في عيد ميلاده الخمسـين. وأرادت بذلك أن تلفت انتباه الجمهور والإعلام إلى قضية ما هو محزن في أماكن العمل، وبذلك تساعد ملايين الأشخاص.

- وفي يونيو 2013، عندما ألقى «إد كلارك» الرئيس التنفيذي لبنك تي دي (TD Bank)، سـادس أكبر بنك في أمريكا الشـمالية، خطابًا ضمن فعاليات حركة وورلد برايد (World-Pride) أثناء مؤتمر حقوق الإنسـان في تورنتو حول كيفية احتياج عالم الشركات إلى

احترام احتياجات المثليين ومزدوجي الميل الجنسي ومغايري الهوية الجنسانية (LGBT). مما أدى إلى أن بدأ البنك في دعم حركة «برايد» علنًا في أوائل التسعينيات، وفي عام 1994، منح البنك مزايا كاملة للموظفين أصحاب هذه الحالات (المتزوجين من نفس الجنس). في حين أنه لم يسبق أبدًا أن أعرب أي مسؤول تنفيذي كبير آخر في البنك عن آرائه بقوة وفي مثل هذا المنتدى العام داعمًا قضايا المثليين.

- كما أعربت «أريانا هافينجتون»، الشريك المؤسس ورئيس تحرير مجلة، هافينجتون بوست (The Huffington Post) عن آرائها بمنتهى الصراحة فيما يتعلق بقضية الصحة، ولا سيما النوم. وبذلك جذبت الانتباه الذي كنا في أمس الحاجة إليه نحو قضية الحرمان المزمن من النوم الذي تعاني منه مجتمعاتنا بشكل متزايد. وتحول هذا الاهتمام إلى عمل إيجابي.

- في عام 2010، أطلقت شركة «بيل كندا» (Bell Canada)، وهي إحدى شركات الاتصالات والإعلام الرائدة، مبادرة «دعونا نتحدث» أو «Let's Talk» لرفع الوعي وبدء حوار مفتوح حول قضايا الصحة العقلية التي تواجه ملايين الكنديين. حيث عايش الرئيس التنفيذي للشركة «جورج كوب» بنفسه تجربة خاصة تتعلق بمثل هذه المعاناة حيث كانت والدته في صراع طويل مع الاكتئاب طوال حياتها. لذلك عندما ترأس الشركة وتحت قيادته، وضعت الشركة استراتيجية متعددة المراحل مصممة لمكافحة وصمة العار المرتبطة بالمرض العقلي، وتحسين تلقي الرعاية اللازم، وتعزيز القيام بالمزيد من الأبحاث من أجل ضمان أن تصبح شركة «بيل» مثال يحتذى به كرائدة في مجال رعاية الصحة العقلية في مكان العمل. كما أنه قد تم جمع أكثر من 85 مليون دولار حتى الآن، بهدف أن يصل إلى أكثر من 100 مليون دولار بحلول عام 2020.

- كما لم يكن أبدًا «هاورد شولتز»، الرئيس التنفيذي السابق لـ«ستاربكس»، قائدًا يتجاهل العالم من حوله. ففي ديسمبر من عام 2014، كتب رسالة صادقة من قلبه إلى موظفيه تتعلق بمسألة العنصرية. كما أنه عقد منتدى مفتوح مفاجئ في مقر «ستاربكس» الرئيسي

في «ســياتل» تضمن 400 موظف وشريك. وعلى حد تعبير «شولتز»؛ فقد بدأ يساوره القلق الشديد بشأن الفتنة والاضطرابات التي سادت في جميع أنحاء الولايات المتحدة، من فيرغسون وميسوري إلى أوكلاند وكاليفورنيا. وطرح «شــولتز» تساؤلًا: «ما هي مسؤولياتنا الفردية والجماعية تجاه بلدنا وكذلك تجاه شركتنا؟»

وبذلك أثبت هؤلاء القادة أن شركاتهم ليســت بمعزلٍ عن العالم. كما أن هناك أيضًا عدد متزايد من هؤلاء القادة المستنيرين الذين يعتقدون أننا نستفيد جميعًا عندما يُظهر الرؤساء التنفيذيون وكبار المديرين التنفيذيين وشركاتهم فهمًا وتفاعلًا مع القضايا الاجتماعية والأحداث.

لأن القادة الذين يغلقون أعينهم ويصمون آذانهم سيفقدون في نهاية المطاف مصداقيتهم مع موظفيهم الذين لا يملكون رفاهية تجاهل مثل هذه المشكلات. وعلى النقيض من ذلك، نجد أنه لا يوجد شيء يبني الولاء والثقة والمشاركة مثل القائد الذي يتخذ خطوات ليظهر للموظفين أنه يرى المشكلات نفسها التي يواجهونها. وهذا هو ما يعنيه الوفاء بالتزاماتك كقائد؛ أي التركيز على الصورة الكاملة بما في ذلك نفسك كقائد وعملاؤك وموظفوك ومؤسستك ومجتمعك.

إعادة النظر حول حفل الخواتم الحديدية وما يعنيه بالنسبة للقادة

أعتقد أننا كقادة نحتاج إلى طريقة مثل ما يتم أثناء حفل الخواتم الحديدية من أجل مســاعدتنا على فهم التزاماتنا القيادية.

وما يعجبني بشــكل خاص في ذلك الحفلــ هو التأكيد بشــكل مبكر على غرس أفكارًا مثل التواضع والالتزام واتخاذ القرارات عن قصد وعن دراية. وذلك من خلال مراســم الحفل وكذلك من خلال المعنى الرمزي لارتداء الخاتم الحديدي والتأكيد على فكرة أن المهندســين يجب أن يكونوا متواضعين. والتأكيد على تفهمهم أن ما يفعلونه له تأثير كبير على العامة بل على المجتمع ككل. فقد قيل لهم إنهم مثلهم مثل هذا الخاتم الحديد لا يزالون لم يصقلوا بعد وعديمي الخبرة ويجب عليهم أن ينموا ويتطوروا مع مرور الوقت. كما تلقوا وعدًا بأن المشرفين الأكثر خبرة سيتابعونهم ويمدون لهم يد العون.

دعونا نقارن هذه التجربة بما يحدث مع معظم القادة الجدد. أولًا، لا يوجد حفل مثل حفل الخواتم الحديدية الذي يساعدك على فهم التزامات القيادة. ثانيًا، فقط إذا كنت محظوظًا، قد يساعدك معلم أو مدرب في الاندماج بالعمل خلال أول 100 يوم . ولكن بالنسبة لمعظم القادة الجدد تصبح تجربة القيادة في معزل تمامًا عن الآخرين ودونما أي مساعدة. وأحيانًا هناك القليل من الدعم والتوجيه. فتشعر حينئذٍ أنك قد ألقيّ بك في الجانب العميق من المسبح، وإما أن تغرق أو عليك بالسباحة. أخيرًا، وهو الأمر الأهم، أن معظم الأشخاص الذين يضطلعون بأدوار القيادة يقومون بذلك من منطلق شعورهم بالتفوق والغطرسة بدلًا من التواضع. فتشعر أنك لا يمكنك الاعتراف بأن لديك جوانب لم تصقل بعد وذلك بسبب أنك لا يمكنك إظهار نقاط الضعف أو الاحتياجات الخاصة بك. وتشعر أيضًا بضغوط شديدة تدفعك لإثبات نفسك بأي ثمن. وقد يكون هذا هو السبب في فشل ما يصل إلى 40 % من القادة بعد توليهم الأدوار القيادية الجديدة.

ويؤكد هذا البحث أن القادة يحتاجون إلى أن يكون لديهم رغبة عميقة لخدمة الآخرين مع التركيز على القيم وتحديد الهدف والشعور بالتبعات الطويلة الأجل لما يقومون به من أفعال والمعرفة الشخصية لنقاط القوة والضعف بداخلهم. وأخيرًا، تذكر الباحثة أنك بصفتك قائد يجب أن يكون لديك الرغبة في فعل ما هو أفضل للصالح العام، وليس فقط ما هو جيد بالنسبة لك.

الأفكار الختامية ـ القيادة التزام

من المهم أن نفهم أن الوفاء بالتزامات القيادة الخمسة ليس بالأمر السهل. ففي بعض الأحيان، سيكون هناك تضارب بينهم. وسوف يتحتم عليك حسن إدارة التوترات العميقة التي قد تنشأ. وسوف يتعين عليك ترتيب الأولويات. ففي هذه الحالات، تحتاج إلى إدراك أنه لن يكون هناك حل سحري أو إجابة سهلة للتوصل إلى حزم الأمور. فالقيادة ليست بهذه السهولة أبدًا، على الرغم من رغبتنا الدائمة في جعلها كذلك.

إذا كنت تدرك حقًا ما هي التزاماتك كقائد وتضعها دائمًا نصب عينيك وأنت تمارس دورك القيادي، في هذه الحالة ستكون أكثر قدرة على إدارة التوترات العميقة التي قد تتعرض لها. ولا يكفي أن تدرك فقط التزاماتك الأساسية على المستوى الشخصي؛ بل يتعين على كل قائد في مؤسستك أن يقوم بدوره بإدراك هذه الالتزامات. عندما يحدث ذلك، يمكننا بدء حوار مما يساعد على وضوح الرؤية بشأن هذه الالتزامات. وسنصبح أكثر وعيًا بما نؤمن به حقًا وما نوافق عليه اسميًا دون أن نحرك ساكنًا بشأنه. وفي النهاية، ستساعد هذه العملية جميع القادة على التقدم والمضي قدمًا.

اختبار شجاعة القادة ـ القيادة التزام

1 - عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأسئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

2 - ما الذي تحدده كالتزام أساسي لك كقائد؟ إلى أي مدى تمارس القيادة بشكل يومي وهذه الالتزامات الأساسية نصب عينك وفي مقدمة أولوياتك؟

3 - بالنظر في الالتزامات الأساسية الخمسة للقيادة التي شرحناها في هذا الفصل، ما الأفكار التي اكتسبتها فيما يتعلق بالتزاماتك تجاه ما يلي:

- نفسك كقائد؟
- عملائك؟
- مؤسستك؟
- موظفيك؟
- المجتمعات التي تعمل داخلها مؤسستك؟

4 - في اعتقادك ما هي أفضل طريقة تحقق نجاح لمؤسستك أو لفريقك؟

5 - ما هي الإجراءات التي ستتخذها للوفاء بالتزاماتك الأساسية كقائد؟

الفصل السابع

القيادة عمل شاق ـ فكن قويّا

من الصعب اكتساب شجاعة القيادة الحقيقية. تزخر عناوين الأخبار الرئيسية بقصص القادة ـ سواء في مجال الأعمال أو في السياسة ـ الذين يسلكون الطريق السهل للخروج من المشاكل. هؤلاء هم القادة الذين انهوا الموقف بأن فروا بعيدًا بدلًا من البقاء ومواجهة تحدياتهم.

وهذا ما يجعل «ليزا سو» قائدة مميزة للغاية. فقد كانت الرئيس التنفيذي لشركة «أجهزة المايكرو المتقدمة» Advanced Micro Devices (AMD) وضربت بما قامت به مثالًا لشجاعة القيادة الحقيقية.

ففي عام 2014، تولت «سو» خريجة معهد «ماساتشوستس» للتكنولوجيا قيادة شركة AMD في وقت بدت فيه الشركة على وشك الانهيار. واليوم، عادت شركة AMD لتصبح رائدة بشكل رئيسي في قطاع أشباه الموصلات مرة أخرى، وقد تضاعفت أسهم الشركة لأكثر من أربعة أضعاف. فكيف استطاعت «سو» قيادة الشركة نحو هذا التحول الجذري؟

أثناء مقابلة لها مع مجلة «فورتشن Fortune» قالت «سو» أنها بدلًا من الخوف من التحدي المتمثل في إعادة بناء شركة AMD، رحبت بمواجهة هذا التحدي بكل ما أوتيت من قوة. كما ذكرت «سو» في هذا الحوار أن هذا الموقف يرجع لما تعلمته أثناء أيام عملها في شركة IBM عندما قدم لها أحد المديرين نصيحة غيرت نظرتها في الأعمال و في الحياة كافة: «ليزا، عليك الركض نحو المشكلات».

وهذا ما فعلته في الحقيقة. وخلال ما يزيد قليلًا عن عامين، اســتطاعت «سو» تغيير استراتيجية العمل في AMD تمامًا؛ فأصبحت الشركة تركز بالكامل على أشباه الموصلات لسوق أجهزة الكمبيوتر الشخصية. وذلك بعدما تسبب تحول المستخدمين إلى الأجهزة الأخرى لأداء معظم عمليات الحوسبة الخاصة بهم في معاناة شركة AMD.

لذا حولت «سو» محط تركيز الشركة على الفور بما يلائم السوق وأحدثت زيادة كبيرة في أوجه الابتكار بالشركــة. واليــوم، يتم تخصيص أقل من نصف أعمال شركة AMD لأجهزة الكمبيوتر. بينما تركز باقي أعمالها على الألعاب والأجهزة المحمولة والتكنولوجيا المتطورة الأكثر رواجًا.

وأوضحت «سو» للمجلة قائلةً: «يجب أن أقول أن منصب الرئيس التنفيذي لشركة AMD كان حلمي.» «لقد كان العمل في إدارة واحدة من أكبر شركات أشباه الموصلات في الولايات المتحدة هو أقصى حلم أتمناه لعملي. والآن، نعم، أمامنا الكثير من التحديات، لكنني لم أركز بالضرورة على مدى الصعوبة التي سأواجهها في هذا المنصب. بل ركزتُ على الفرصة المذهلة التي أتيحت أمامي.»

ويرجع الفضل إلى «ســو» فيما حققته شركة AMD من تحول كبير. حيث أكدت ذلك مجلة «فورتشن Fortune» عندما ذكرت «سو» من بين أفضل 100 قائد حول العالم في عام 2016.

وإنه لمن دواعي سروري دائمًا أن أرى قائدًا ناجحًا يجسد مثالًا حيًا لأهمية الشجاعة عند القادة. مما يعطينــي الأمل في أن يرى الآخرون نفــس القصة ويبدؤون بدورهم في مواجهة ما يرونه من تحديات تتعلق بقيادتهم.

أستطيع القول يقينًا أن هناك الكثير من القادة يحتاجون إلى دفعة لتقوية شجاعتهم. عندما أتحدثُ مع عملائي بخصوص ما يفرق بين القادة المسؤولين حقًا والقادة غير الأكفاء، تتصدر الشجاعة الشخصية للقادة دائمًا قمة هذه الصفات. ويبرهن البحث العالمي الذي ذكرته في الفصل الثالث على ذلك بأدلة واضحة.

ومع ذلك، في عملي اليومي مع كبرى المنظمات حول العالم، أسمع قصصًا عن العديد من القادة الذين يختارون تلقائيًا الرضوخ في مواجهة الشدائد. وهؤلاء القادة نجدهم لا يتحملون أبدًا مسؤولية الأمور عندما تسوء، بل يفضلون بدلًا من ذلك التضحية بكبش فداء ممن يعملون معهم ليهربوا من مواجهة المشكلات. مثل هؤلاء القادة نجدهم يجلسون بهدوء في الاجتماعات ويرفضون مشاركة أفكارهم لأنهم يخشون الصراع.

وقد يعتقدون أنهم بذلك يفيدون منظماتهم. ولكن في واقع الأمر، فإنهم لا يؤذون حياتهم المهنية فحسب، بل يقوضون فعالية منظماتهم وقدرتها على النجاح. فعندما تتهرب من مواجهة المشكلات، فأنت بذلك تضعف نفسك وفريقك وشركتك.

لذلك من المهم أن نتفهم جيدًا أنه ليس أمرًا سهلا على الإطلاق أن تكون قائدًا. دعونا نواجه الأمر: القيادة عمل شاق بطبيعتها، وفي عالمنا اليوم تزداد صعوبة. ولكي تتفوق حقًا، وتصبح قائدًا عظيمًا فعلًا على المدى الطويل، يجب أن تكون لديك الشجاعة والمثابرة للقيام بالعمل الشاق التي تتطلبه القيادة؛ ففي كثير من الأحيان يصبح تحقيق نتائج مالية جيدة وأداء عالٍ لفريق العمل وتنفيذ استراتيجية الشركة وإدارة الأولويات المتعددة والمتضاربة في أحيانٍ كثيرة، وتشجيع العمل المبدع مهمة في شدة الصعوبة. لذلك يجب أن تدرك أن هناك عملًا شاقًا يمكنك أنت وحدك كقائد إنجازه بل يتحتم عليك القيام بذلك من واقع مسؤوليتك كقائد. وإن لم تفعل ستخذل نفسك ومنظمتك.

ونجد «جاك ما» الرئيس التنفيذي لشركة «علي بابا» Alibaba من أشد القادة تأييدًا لهذا الشرط من شروط عقد القيادة. لقد تحدث مؤخرًا إلى مجموعة من القادة المحتشدين في قاعة اجتماعات كبيرة للاستماع إلى خبرته في القيادة التي جعلته مليارديرًا حيث أنشأ واحدة من أنجح شركات التجارة الإلكترونية حول العالم. وكانت رسالته واضحة ومباشرة: «إذا كنت تريد أن تكون حياتك بسيطة، فلا ينبغي لك القيام بدور قيادي». بمعنى آخر، القيادة تحتاج إلى العمل الشاق، فإذا لم تكن مؤهلًا للقيام بذلك، فلا تتولى المهام القيادية. عليك أداء مهمة أبسط من ذلك.

لسوء الحظ، هناك عدد كبير جدًا من القادة يتولون المهمة ولكنهم لا يرغبون في تحمل أعبائها، ويختارون بدلًا من ذلك تجنب العمل الشاق. ونجد البعض الآخر يكتفي بدور المتفرج، ويشاهد ما يحدث فحسب. ثم هناك أولئك القادة الذين يبحثون ببساطة عن الطريق السهل، معتقدين أن فكرة الحل المؤقت السريع سيجعل الأمور أفضل. ثم يتفاجؤون عندما لا تصلح تلك الحلول السريعة أي شيء. لذلك نحتاج إلى التوقف عن التقليل من أهمية ما يتطلبه الأمر لكي نصبح قادة عظماء بحق. فبالتأكيد يمكن أن تبدو القيادة سهلة عندما تقنع بأنصاف الحلول. ولكن هذا ليس ما يدور حوله عقد القيادة.

حان الوقت لأن نتفهم كقادة أن العمل الحقيقي للقيادة ليس بالأمر السهل. كما نحتاج تفهم حاجتنا إلى المرونة والتصميم والشعور العميق بالإرادة النابعة من الذات لكي نصبح قادة فاعلين. وهذا ما يدور حوله الشرط الثالث من شروط عقد القيادة (انظر الشكل 1.7).



الشكل 1.7 ـ الشرط الثالث من شروط عقد القيادة.

هل لدينا داخل منظماتنا شخصيات ضعيفة أم قادة؟

قبل بضع سنوات، كنت أدير جلسة لتخطيط المواهب الاستراتيجية مع الفريق التنفيذي لمنظمة كبيرة. واستعانت هذه المنظمة بخدماتنا لأن الفريق التنفيذي بها لم يستطع الاتفاق على استراتيجية للمحافظة على المواهب داخل الشركة. وظلوا يدورون في حلقات مفرغة غير قادرين على الوصول إلى النهج الصحيح للقيام بذلك.

لذلك توصلنا إلى خطة جديدة. قمنا بتصميم تصور يتكون من أربع فئات: من يعتبرون نجوم بارزون وقادة ذوي إمكانات عالية؛ وأصحاب الأداء القوي، والقادة المشكوك بقدراتهم، وأخيرًا أصحاب الأداء السيئ للغاية في وظائفهم لدرجة الحاجة إلى خروجهم من المنظمة. وبمواجهة العاملين بهذه الفئات أجرينا مناقشات مثيرة للغاية.

وكانت اللحظة الأكثر إثارة للاهتمام عندما بدأ الفريق التنفيذي بالمنظمة الحديث عن أضعف القيادات التي يجب الاستغناء عنها. حيث ذكر العديد من المديرين التنفيذيين ضرورة عدم التخلي عن هؤلاء الأشخاص، مبررين ذلك بأنهم يحتاجون إلى مزيد من الوقت ليستطيعوا رفع مستوى أدائهم بشكل عام. وفي نهاية المناقشات، أصبح من الواضح أن المديرين التنفيذيين كانوا مترددين بشدة بشأن اتخاذ بعض القرارات القيادية الصعبة.

وأثناء كل هذا الجدل، ظل الرئيس التنفيذي صامتًا. ثم أخذ قلم أحمر وآخر أخضر، وذهب إلى الحائط حيث علقنا الملصق، ورسم دائرة حول عدة أسماء باللون الأخضر. ووجه كلامه لفريقه قائلًا: «علينا أن نفعل كل ما في وسعنا للاحتفاظ بهؤلاء الأفراد ونموهم».

ثم أخذ القلم الأحمر ووضع علامة «X» على عدة أسماء. وبعدما فعل ذلك، أضاف قائلًا: «ولا يهمني ما نفعله مع مثل هؤلاء الأشخاص. فقد كنا نذللهم كالأطفال لفترة طويلة. لقد اسقطتهم من حساباتي ولم أعد أثق بهم!»

فوجئ فريق الرئيس التنفيذي ببعض الأفراد الذين قام بالشطب عليهم باللون الأحمر. وعندما سألوه عن منطقه وراء القيام بذلك، أجاب: «لقد رأيت منهم ما يكفي لأصل إلي نتيجة واحدة وهي أنهم لن يصبحوا أبدًا قادة ذوي قيمة داخل المنظمة». وبدا الأمر في تلك اللحظة وكأن الرئيس التنفيذي كان قد شطب على أسماء هؤلاء منذ فترة طويلة دون أن يعلن ذلك بل حاول التسامح معهم والتغاضي عن أدائهم الضعيف.

ربما بدى الأمر قاسيًا عندما شطب الرئيس التنفيذي على تلك الأسماء باللون الأحمر، لكن هذا الموقف أوضح أن الفريق التنفيذي بالكامل يقبل بالقادة غير الأكفاء فحسب لأنهم أنفسهم ليسوا على استعداد لإجراء النقاشات الصعبة الضرورية للتعامل مع هؤلاء القادة ضعيفي الأداء. ربما لو كانوا أنفسهم فريق واحد مسؤول حقًا ولديهم الشجاعة لإجراء تلك النقاشات التي تحتاج إلى مهارة في مرحلة مبكرة عن ذلك، كان من الممكن أن يساعدوا هؤلاء القادة أصحاب الأداء الضعيف على أن يتحسنوا ويصبحوا أقوى. لكنهم لم يفعلوا.

وهناك الكثير من المنظمات تعاني من نفس المشكلة. حدّثني العديد من عملائي عن عدم استعداد قادتهم للقيام بالعمل الشاق الذي يتطلبه ما يقومون به من أدوار. كثيرًا ما أسمع تعليقات مثل: «القادة لدينا يتجنبون مواجهة الأداء الضعيف» أو «لا يقدم قادتنا ملاحظات صريحة» أو «قادتنا يعانون حقًا من أجل اتخاذ القرارات صعبة».

وعندما أسمع نفس الشكوى مرارًا وتكرارًا، من عميل تلو الآخر، لا يسعني إلا أن أسأل نفسي: هل هناك قادة حقيقيون في مؤسساتنا، أم أننا محاطون فقط بضعاف الشخصية؟ يبدو أن هناك الكثير من ضعاف الشخصية في كل مكان هؤلاء الذين ليس لديهم الشجاعة للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة الحقيقية.

لقد رأيت كيف يبدو هذا بشكل مباشر. أثناء إحدى الفعاليات الخاصة بأحد عملائنا مؤخرًا، حيث تحدثتُ مع بعض المشرفين والمديرين الذين أخبروني أنهم في الواقع يتركون كل العمل الشاق الخاص بالقيادة المتعلقة بالأفراد داخل المنظمة لقسم الموارد البشرية. دعونا نفكر في ذلك للحظة.

هؤلاء القادة هم في واقع الأمر يستعينون بـ «آخرين» لأداء جزء رئيسي من وظائفهم. في البداية صدمتُ قليلًا لسماع ذلك. لكن عندما فكرت في الأمر، بدأت أتوصل لتفسير منطقي؛ هؤلاء القادة ليسوا ملتزمين بأداء أدوارهم كاملةً. ويفكرون لما لا ندع شخصًا آخر يدير جميع مشكلات الأشخاص الصعبة مثل تقديم التعليقات القاسية للموظفين، وإجراء النقاشات الصعبة المتعلقة بأداء العاملين، ومواجهة الأداء الضعيف في العمل؟

ليس من السهل محاسبة العاملين ومواجهة كل واحد بمسؤولياته. التعامل مع أصحاب الأداء الضعيف ليس أمرًا سهلًا. كما أنه ليس من السهل تقبل الملاحظات الصريحة المتعلقة بما تحتاج إليه للتطور كقائد. فمواجهة العيوب الشخصية تتطلب شجاعة كبيرة. لكن بدلًا من أن يصبح هؤلاء القادة أقوياء بالقدر الكاف لمواجهة كل ذلك، اختاروا الضعف والتهرب من المسؤولية.

لذلك يجب عليك كقائد قبول هذا الشرط الثالث من شروط عقد القيادة. كقائد لا يمكنك أن تسلك الطريق السهل مثل الآخرين. الاكتفاء بمقعد المتفرج لم يعد كذلك مقبولًا بعد الآن. عليك أن تصبح قويًا في مواجهة الأمور. فالجميع يعتمد عليك؛ فريقك وإدارتك ورئيسك ومؤسستك يتوقعون منك أن تكون قائدًا مسؤولًا قويًا فلا يمكنك أن تضعف أو تتقاعس عن المواجهة. وهذا يعني أيضًا أن تكون حازمًا وذا إرادة قوية.

القاعدة الصعبة للقيادة

والآن، إذا كنت مستعدًا لأن تكون قائدًا حقيقيًا، فقد حان الوقت لتعلّم قاعدة يفهمها القليل من القادة؛ وأنا أسميها القاعدة الصعبة للقيادة: « إذا تجنبت العمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا ضعيفًا. بينما إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا قويًا.»

أثناء المحادثات المتعلقة بعقد القيادة مع العملاء، فإن اللحظة التي أقدم فيها هذه القاعدة هي اللحظة التي يسود فيها الصمت التام بين الحضور. هذه هي اللحظة التي نبدأ فيها بالكشف

عن الأشـياء التي نشـعر بها جميعًا ولكن لا تتاح لنا الفرصة مطلقًا للتحدث عنها بصراحة وبدون موقف دفاعي. فهذه هي اللحظة التي نبدأ فيها بالتعمق في ما يحدث بالفعل في حياتنـا اليومية، ويحدث ذلك عندما نواجه الأسباب التي جعلتنا لا نفي بالتزاماتنا كقادة.

دعونا نستكشف هذه القاعدة أكثر.

إذا تجنبت العمل الشاق للقيادة، فستصبح قائدًا ضعيفًا.

خذ لحظة وواجه نفسـك بكل صراحة، فكر هل تنطبق هذه القاعدة الصعبة عليك؟ ما العمل الجاد الذي تتجنبه أثناء توليك دورك كقائد؟ قد يكون ذلك قرار صعب يتحتم عليك وحدك اتخاذه. أو ربما هناك بعض الملاحظات الصريحة التي يجب أن تبلغها لأحد الزملاء. ربما يكون هناك أداء ضعيف مستمر بالعمل أمامك وتعرف أنه عليك التعامل مع الأمر ولكنك لم تقم بذلك. أو قد تكون تؤجل إجراء تقييم ذاتي شامل لنفسك أو ما يعرف بتقييم الـ 360 درجة، خوفًا من معرفة نتائجه.

يغفل العديد من القادة عن حقيقة أنه عندما تتجنب العمل الشـاق للقيادة، فإنك بذلك تضعف من نفسك وقدراتك. بل أن الأمر يتجاوز ذلك؛ لأنك سينتهي بك الأمر كذلك إلى إضعاف فريقك وإدارتك ومؤسسـتك بالكامل. لأن العمل الشاق يقترن دائمًا بالقيادة، وإذا واصلت تأجيله، فستقضي كل وقتك وأنت تتعامل مع نفس المشكلات مرارًا وتكرارًا. ولن تتقدم أبدًا أو تحقق نجاحًا. ستقف أنت وفريقك ومؤسستك دون حراك ودون تقدم. هل يبدو هذا مألوفًا لك؟

دعونا نفكر في قصة «مارجريت». فقد كانت رائدة في شركة خدمات مهنية محترفة لتكنولوجيا المعلومات. واستعانت الشركة برئيس تنفيذي جديد للعمليات COO، فطلب مني أنا وفريقي مساعدته هو وفريقه من القيادات العليا لوضع استراتيجية مستقبلية جديدة. أنشأنا منتديات منظمة لكبار القادة للاجتماع سويًا، وكانت مارجريت واحدة من بينهم. وأثناء الاجتماع الثالث، لم أشعر بالارتياح لأن مارجريت كانت فعليًا تشعر بالإحباط.

فسألتها: «مارجريت، ماذا يحدث؟ أنت لا تبدين سعيدة بالمرة.»

سـكتت لبرهة ثم أجابت: «لقد سئمت من هذه الاجتماعات. أتعرف؟ لقد حضرتُ جميع الاجتماعات ومعـي قائمة بالمهام التي يجب إنجازها، ولكن في كل مرة بعد انتهاء الاجتماع تبقى قائمة المهام دون أي إنجاز.»

فقلت لها: «حسنًا، مارجريت، شكرًا لمشاركتنا ما تشعرين به. لماذا لا تأخذين دقيقة من الوقت لمراجعة هذه القائمة حالاً وأرجو أن تسـألي نفسـك عن عدد المهام التي كان من الممكن الانتهاء منها قبل الدخول في هذا الاجتماع؟» وأضفتُ بينما كانت تراجع القائمة: «مارجريت، أريدك أن تكون صادقةً معي.»

نظرت بخجل وأجابت: «كل المهام».

فسألتها: «في اعتقادك إلام يرجع السبب؟»

سـكتت مرة ثانية ثم أجابت: «لأن تلك المهام تتطلب إجراء محادثات صعبة مع الأشخاص الموجودين في هذه الغرفة.»

حاولت تذكير مارجريت وجميع الحاضرين أن الغرض من الاجتماعات هو استكشـاف الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة. ولكنهم لم يستطيعوا تحمل عبأ الانغماس في المشكلات التشغيلية اليومية. لقد كانت مهمتهم كقادة معالجة تلك القضايا التشـغيلية بشكل مباشر، بغض النظر عن مدى صعوبة القيام بذلك. فأخبرتهم بأهمية محاولة الانتهاء من العديد من مهامهم الحالية بقدر الإمكان حتى يستطيعوا التفكير بحرية والانطلاق نحو المستقبل. على مدار باقي ذلك اليوم، شاهدتُ مارجريت تلتقي بزملائها، كما حددت معهم مواعيد لمعالجة الأمور الصعبة التي كانت تتجنبها. كان من الواضح أنها استوعبت القاعدة الصعبة التي ذكرتها عن القيادة.

فكثـير من القادة لا يدركون أن مهمتهم هي أن يكونوا أقوياء وقادرين عـلى معالجة المشكلات. وكما فعلت مارجريت، لا ينجز الكثير من القادة أيٍ مما عليهم في قائمة المهام

التـي يحملونها معهم ويعرفـون أنه يجب الانتهاء منها. وبالفعل قد تكون مواجهة أقراننا صعبة للغاية. أو ربما لا يبدو الوقت مناسبًا للقيام بذلك.

وللأسف، فإن فشل التحكم في الأعصاب يُعد فشلًا في القيادة نفسها. واخفاقك كقائد في القيام بهذه المحادثات الصعبة يعوقك أنت وشركتك من المضي قدمًا. وتبقى محصورًا في المشكلات التي لم ولن تحل أبدًا. فتظل عالقًا في مكانك دون أي تقدم.

عشرة طرق تزيد من صعوبة العمل الشاق للقيادة

لقد تعلمت من خلال خبرتي الشخصية في القيادة ومن خلال عملي مع مئات القادة على مختلف المستويات أن القيادة لا تعني فقط العمل الشاق،

بل الكثير منّا يجعل ـ عن غير قصد ـ العمل الشاق للقيادة أكثر صعوبة ومشقة. فكيف ذلك؟ من خلال القيام ببعض الأشياء التي تجعلنا في الواقع نتجنب العمل الشاق (انظر الشكل 2.7). ونحن كقادة، يجب أن ندرك قيامنا بمثل هذه الأشياء حتى نتمكن من أن نصبح قادة أقوى ونطور قدرتنا على معالجة العمل الشاق للقيادة.

لذلك بينما تقرأ القسم التالي، فكر مليًا في دورك كقائد وحدد الأشياء التي تزيد من صعوبة قيامك بالعمل الشاق للقيادة. وأشجعك بشدة أن تكون صادقًا مع نفسك.

1 - **تكدس المهام فوق رأسك بلا إنجاز.** في بعض الأحيان تتغير الظروف وتتجاوز قدرتك على إدارتها. قد تكون تفتقر إلى المهارات المطلوبة لتصبح ناجحًا في هذه الظروف. وربما يكون ذلك لتنامي الأنا لديك ورفضك طلب المساعدة. ربما كنت تشعر بعدم الملائمة وتجتهد في محاولة منك لإثبات نفسك أمام زملائك ومؤسستك. أو قد تكون تفتقر إلى الثقة بالنفس والجميع يعرف ذلك. ويمكن لفريقك ملاحظة ذلك بكل وضوح، وعندما تقوم بذلك فأنت تقضي على مصداقيتك أمام الجميع. وتبدأ اختيـار العمل النمطي الآمن فتصبح قائدًا صاحب كرسي قيادة فارغ. فإذا كان هذا يبدو مألوفًا، فقد تكون المهام بالفعل مكدسة فوق رأسك دونما إنجاز.



الشكل 2.7 ـ يوضح الالتزامات الخمسة الأساسية للقيادة

عملت مرة مع قائد يعاني في موقعه حتى بدأ أداؤه في التراجع والضعف. وكان محبوبًا للغاية، ولكن بعد قليل لم يجدي ذلك نفعًا لأن أداءه الضعيف بدأ يحبط فريقه. وكان يعلم أنه لن يُفصل من منصبه. ولكن بدلًا من الاعتراف بالمشكلة والتعامل معها مباشرةً، ترك أداءه يضعف لدرجة أن مديره قرر ضرورة إنهاء تعاقده من أجل مصلحة الشركة. فإذا وجدت العديد من المهام متكدسة فوق رأسك، فعليك أن تعلم بأنك تخاطر بأن تبوء نتائج ما تقوم به من مشروعات بالفشل، وعليك أن تتحلي بالشجاعة اللازمة لطلب المساعدة. وإلا سوف تبقي نفسك والجميع من حولك عالقين عند مستوى عدم الكفاءة الخاصة بك.

فنحن نضع مؤسساتنا في خطر حقيقي عندما نفتقر إلى الشجاعة للاعتراف بأننا لا نستطيع إنجاز المهام المكدسة فوق رؤوسنا. وحقيقي أنه ليس من السهل طلب المساعدة. فالأنا الخاص بك قد تقف في طريق قيامك بذلك. ومن الممكن أن تشعر بضغوط هائلة من أجل إثبات نفسك للآخرين. ولكن في عالم اليوم شديد التعقيد، يجب عليك مراقبة أدائك بشكل مستمر للتأكد من أنك لا تعرض نفسك وشركتك للخطر.

ومن المهم أن ندرك أنه في بعض الأحيان تكون هذه المواقف الصعبة طريقة رائعة للنمو كقائد. فإذا نجحت في إدارة الموقف، ويمكن أن يؤدي بك إلى المستوى الأعلى لأداء دورك القيادي. ولكن ما أتحدث عنه هنا هو تلك المواقف الصعبة عندما تصبح عاجزًا عن رفع مستوى أدائك إلى مستوى أعلى. عليك حينئذٍ أن تدرك أن المهام قد تكدست فوق رأسك دون إنجاز وأن ذلك يعني المخاطرة بنفسك ومؤسستك.

فهل تجد نفسك في مثل هذا الموقف؟

2 - **الخلط بين القوة والغلظة أو القسوة لا يوجد الكثير من القادة الأقوياء حقًا.** حيث أن هناك الكثير من القادة الذين يعتقدون أنهم أقوياء لكنهم في الواقع متصلبين فهم يتمسكون بالأفكار القديمة عن القيادة التي تخبرهم أنه من الضروري أن تكون غليظ لتظهر مدى قوتك. فنجد كثير منهم يسيئون معاملة الآخرين ولا يحترمونهم

بل ويهينوهم بانتظام. وكثيراً ما يعنفونهم بقسوة حتى في العلن وأمام الآخرين. فالصراخ في وجوه الآخرين أمر سهل. ولكن أن تكون قويًا بحق هذا أمر أصعب من ذلك بكثير.

كان هناك مقال نُشر مؤخرًا في مجلة «واشنطن بوست «Washington Post» بعنوان «هل رئيسك يتسبب في مرضك؟ وأظهر هذا المقال عددًا من الدراسات المبدئية التي تُظهر أن القيادة التعسفية يمكنها مع مرور الوقت المساهمة في ارتفاع معدلات الإصابة بأمراض القلب والأزمات القلبية والذبحة الصدرية بين الموظفين. تُظهر هذه الدراسات أيضًا ارتباطًا وثيقًا بين مشاكل عدم النوم وارتفاع ضغط الدم وكذلك مجموعة واسعة من أمراض الصحة العقلية، ويشمل ذلك الاكتئاب.

فإذا كنت أحد هؤلاء القادة الغلظين الذين تنتابهم نوبات الغضب أو الانفجارات الانفعالية أو تقلب المزاج المزمن، فسأوجه لك كلمتين فحسب: «يجب أن تكبر!» فهذا السلوك مفهوم بالنسبة للأطفال الصغار ولكن ليس للقادة. لأن قلة نضجك المهني تجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لك. فعدم مقدرتك على السيطرة على مشاعرك يضع الجميع على حافة الهاوية. لأنك تخلق مناخًا من الخوف وبذلك لن تحصل أبدًا على أفضل النتائج من فريقك وزملائك.

منذ جيل مضى، ربما كان من المحتمل تقبل مثل هذا الاسلوب من الشدة والغلظة في معاملة المرؤوسين. فالقادة كانوا يتصرفون هكذا من واقع ما يمتلكون من سلطة وعلى أتباعهم تحمل ذلك. ولكن إذا استخدمت نهج الغلظة والتعنيف اليوم، فستصبح قائدًا وحيدًا سريعًا جدًّا. خلاصة القول إذا كنت قائدًا لا يتمتع بالنضج الكافي، لن يرغب أحد في العمل معك. بهذه البساطة. ولكن لماذا؟ لأن جيل الألفية لن يتكيف مع ما تقوم به من إساءة في المعاملة، وسوف يرحلون. ومما سيزيد الأمور سوءًا، أن حتى الموالين لك من الجيل القديم سيحذون حذو زملائهم الشباب ولن يصبحوا قادرين على قبول قائد يسيء معاملتهم وينقصه النضوج.

فهل أنت كقائد تخلط بين أن تكون قويًا وقاسيًا؟

3 - **بذل مجهود كبير دون الوصول للنتائج المرجوة.** غضب «فيك» بشدة عندما علم بشأن تقييم أدائه السنوي. لأنه لم يستطع تصديق أن رئيسه -كبير مسؤولي تكنولوجيا المعلومات في الشركة (CIO)، قد منحه تقييم أداء غير مرضي. وتساءل: «ألم يعرف مقدار ما أبذله من جهد شاق في العمل؟»

ولكن كرئيس لتكنولوجيا المعلومات، كان ينتظر من «فيك» إنجاز مشروع ضخم لذلك العام وهو تطبيق نظام جديد لإدارة علاقات العملاء (CRM) يعتمد على سحابة إلكترونية. وواجه هذا المشروع مشكلات عديدة منذ البداية. ولكن بائع الخدمات الأول الذي اختاره «فيك» لم يكن في الواقع على مستوى هذه المهمة. وقدم نصائح سيئة له، وعندما أدرك «فيك» ذلك كان قد مر شهور وتضاعفت تكاليف المشروع. ولأنه كان يعاني من ضغوط شديدة للانتهاء من النظام وتشغيله، فقد ضحى بفترة تعلّم النظام والتدريب عليه داخليًا بالشركة. لذلك عندما عُرض النظام الجديد لإدارة علاقات العملاء للمبيعات، كانت هناك الكثير من الشكاوى بشأنه.

واعتقد «فيك» أنه قدم للمشروع كل ما في وسعه. وقد كانت سنة عمل شاق بالنسبة له. وقضى ساعات لا تحصى في العمل وكان في كثير من الأحيان تحت الطلب وعلى اتصال بالشركة لمدة 24 ساعة يوميًا وعلى مدار كل أيام الأسبوع. وشعر أن المشكلات ستكون مثل ما هو معتاد دائمًا عند تطبيق هذا النظام الجديد أيضًا.

بينما رأى مديره الموقف بشكل مختلف. فهو على علم بعدد الساعات الكبيرة التي قضاها «فيك» في العمل، لكنه في النهاية لم يصل إلى النتائج المرجوة منه. وعلى الرغم من أن «فيك» أعطى نفسه تقييمًا على أنه «يلبي التوقعات» لهذا العام، إلا أن مديره أعطاه تقييمًا متدنيًا للغاية على أن أداءه «غير مرض».

وأثناء الاجتماع، أوضح رئيس تكنولوجيا المعلومات لـ «فيك» أنه يجب عليه بصفته قائد ألا يخلط بين الجهود المبذولة والنتائج المحققة. وقال له: «إن ذلك يُعد أحد القواعد الأساسية الأولى للقيادة». كما ذكّره بأنه كقائد، يجب أن يكون قادرًا على الحكم بموضوعية عن أدائه الخاص، حتى عندما لا يكون هذا الأداء غير مرضي.

وأثناء عملي واجهت قادة مثل «فيك» مراتٍ عديدة. مثل هؤلاء القادة يركزون بشدة على مدى صعوبة عملهم بحيث لا يمكنهم رؤية النتائج الفعلية التي حققوها أو أخفقوا في تحقيقها. وهذا يمنعهم من رؤية أدائهم بموضوعية وفي النهاية يجعل الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لهم. ويخلط العديد من القادة بين أن يعملون بجد وبين القيام بالعمل الشاق الخاص بالقيادة. ولكن هناك فرق كبير بين الأمرين؛ فعندما تظل مشغولاً ومنهكًا في العمل هذا أمر صعب ويؤثر عليك سلبًا بمرور الوقت. لكن هذا يختلف تمامًا عن القيام بالعمل الشاق الحقيقي للقيادة.

فهل لديك قابلية للوقوع في خطأ بذل جهد كبير دون تحقيق نتائج؟

4 - **الشعور بأنك ضحية تلقيت مرة مكالمة هاتفية أزعجتني حقًا من قائدة عملتُ معها.** حيث ظلت تشكو لي لمدة 30 دقيقة من شركتها ودورها. وكلما استمرت في الحديث، كلما أصبحتُ أكثر إحباطًا.

فليس من الممتع أبدًا الاستماع إلى سلبيات شخص آخر، ولكن هذه المكالمة استمرت عالقة في ذهني حقًا. وظللت أفكر بشأنها طوال فترة بعد الظهيرة في ذلك اليوم. وفي النهاية أدركتُ السبب: كانت هذه المرأة قائدة رفيعة المستوى في شركتها، ولكنها لم تؤدي فعليًا الدور الذي عليها كقائدة. حتى أن طريقتها في الشكوى إلى بدت فيها وكأنها أحد الموظفين وليست قائدة.

نعم، الجميع يشعر بالإحباط في العمل. وهذا أمر عادي. ولكن يجب على القادة حسن التصرف حتى وهم يشعرون بالإحباط. فقد يتوقف أحد الموظفين شاكيًا من الركود لأنه لا يستطيع تغيير ظروف عمله اليومية كثيرًا لكن القائد يستطيع إحداث التغيير حتى في وقت الإحباط.

قررتُ الاتصال بهذه القائدة وتحدثتُ معها بصراحة. أخبرتها أنه على الرغم من أنني أتفهم أسباب إحباطها، إلا أنها كان ينبغي عليها التقدم والمضي قدمًا. وإنها بحاجة إلى التوقف عن الاعتقاد بأنها ضحية، بل عليها الانشغال بمعالجة الأمور الصعبة التي يحتاجها دورها القيادي. لذلك، إذا كانت هناك مشكلة، فلا تتهاون بشأنها، وقم بمعالجتها!

والآن، هل تشعر بأنك ضحية في بعض الأحيان؟ وإلى أي مدى يعوّقك ذلك ويأخرك؟

5 - **الشعور بعدم الأمان.** عندما تشعر بعدم الأمان كقائد، فستؤدي دورك القيادي بشخصية ضعيفة مترددة، وسترغب في عدم مواجهة أي موقف في العمل. ربما ليس لديك الشجاعة أو الجرأة اللازمة لتصبح قائدًا حقيقيًا، وتركن إلى اختيار الطريق السهل لاتخاذ القرارات المهمة. فإذا كنت غير آمن حقًا، فلن تثق بالآخرين وينتهي بك الأمر في إدارة الأمور الصغيرة فحسب. فأنت لا تتأخذ أي قرارات فاعلة. وتظل مشغولًا بتأدية أعمالًا لا يجب عليك القيام بها، بينما يتسبب ذلك في عدم تطوير من حولك. وقد تلجأ أيضًا إلى الاستعانة في فريق عملك بأصحاب المواهب الضعيفة خوفًا من تفوق أصحاب الشخصيات القوية عليك.

فالقادة غير الآمنين يحتاجون أن يلقوا استحسانًا من كل من حولهم. لذلك يصبحون قانعين وراضين لأبعد حد. فهم لا يتعاملون أبدًا مع المواقف الصعبة خوفًا من عدم استحسان الآخرين. ولكن بصفتك قائد ليس عليك أن تفوز بلقب الأكثر شعبية وحبًا من الآخرين. في الواقع، غالبًا ما يتم المبالغة في كون القائد بالضرورة محبوبًا. لأنك كقائد عليك اتخاذ بعض الاجراءات التي من الطبيعي ألا يكون الجميع سعداء بشأنها. فلا يمكنك السماح للشعور بعدم الأمان بمنعك من أداء ما يجب عليك القيام به.

ومن المهم الاعتراف أن معظمنا كقادة نمر بأوقات نشعر فيها بعدم الأمان. قد يحدث ذلك عندما تواجه تحديًا كبيرًا أو يشكك أحد في قدرتك على النجاح. ربما تخضع لمراقبة شديدة مما يجعلك تعيد تقدير إمكانياتك. وأيًا كان السبب وراء الشعور بعدم الأمان، فإن هذا يحدث

مع معظم القادة من وقت لآخر. وعندما يكون ذلك بشكل مؤقت وعابر، فلحظات عدم الأمان لا تمثل مشكلة كبيرة. ولكن عندما تستمر وتبدأ في القضاء على أفضل ما لديك، تصبح عقبة أمام نجاحك.

ووفقًا للمنظور التقليدي للقائد، نطالب دائمًا قادتنا بالتصرف والظهور على أنهم الأبطال الخارقين المعصومين من الخطأ في جميع الأوقات. وهذا لا يشجع العديد من القادة على مواجهة الشعور بعدم الأمن. للأسف، إذا كان حالنا هو الهروب والخوف من مواجهة ذلك، سيكون من النادر أن نستطيع التحكم في الشعور بعدم الأمان أو التغلب عليه. وبالتالي عندما لا نتعامل مع الشعور بعدم الأمن، يتبع ذلك في غالب الأمر العديد من الأحداث داخل المؤسسة. حيث يزيد الغرور عند العديد من القادة لتعويض ضعف شعورهم بقيمتهم الذاتية.

لذا من الهام أن نعرف أن أول خطوة رئيسية للتغلب على عدم الأمان هي الاعتراف بوجود مثل هذا الشعور بالأساس. وعندما يحدث ذلك فهذه ليست علامة ضعف، بل إنها علامة على قوتك كقائد.

فهل ستسمح بالشعور بعدم الأمان على القضاء على أفضل ما لديك؟

6 - **الحاجة إلى سماع أخبار جيدة.** نجد العديد من القادة يريدون سماع الأخبار الجيدة فقط. فهم يجعلون حياتهم أكثر صعوبة لأن كل من يعمل معهم يلجأ إلى الالتفاف في تقديم المعلومات، فبذلك لا يسمعون أبدًا الحقيقة الصادقة. فإذا تجنبت الأخبار السيئة، ستعيش في حالة من الوهم، ولن تواجه أبدًا ما يحدث فعليًا على الأرض. وسيتحول الأمر وكأنك في مهرجان عندما تدخل «بيت المرايا». وكل ما ستراه بداخله سيكون غير حقيقي ومشوه. مما يجعلك منفصلًا عن الواقع. وتتحمل حينها خطورة فقدان العديد من الجوانب الهامة. ثم تزداد المشاكل سوءًا في بيئة العمل وتصبح أكثر صعوبة.

تذكر أن وظيفتك كقائد لا تتمثل في تجنب الأخبار السيئة أو تجاهلها أو إنكارها؛ بل في اكتشاف الأخبار السيئة في أسرع وقت ممكن حتى تتمكن من التصرف وإصلاح الأمور قبل أن تصبح المشكلة أكثر تعقيدًا.

ولكن نجد العديد من القادة يريدون سماع الأخبار الجيدة فحسب.

7 - **الفوز بأي ثمن. المنافسة حافز كبير، لكن بعض القادة يبالغون بشأنها إلى أبعد الحدود.** فيرون الجميع خصوم أو أعداء حتى من كان داخل مؤسساتهم. ويتعاملون مع كل شيء على أنه اقتراح للمكسب أو للخسارة. بل يمتد هذا الأسلوب ليشمل العلاقات فنجدهم يتخلصون من أي شخص لن يدعم ما يحاولون إنجازه. ولكن في حالات التنافس المفرط، لن يكون هناك مجال للتسامح مع المعارضين أو تقبل وجهات النظر المختلفة. وبذلك في غالب الأمر ستظهر كقائد مغرور شديد الاعجاب بذاته منهمك تمامًا في تنفيذ جدول أعمالك الشخصي.

حيث تتسبب المنافسة المفرطة في علاقات عمل ضعيفة بين أعضاء الفريق وتمنعك من إشراك أصحاب المصلحة بشكل حقيقي. وعندما لا تستطيع إشراك الآخرين، فستجعل حياتك أكثر صعوبة. ففي عالم اليوم، تحتاج إلى أن تكون ثاقب الفكر ومؤثر ومتعاون. ولا يمكنك إرهاب من حولك فحسب للموافقة على ما تريده. ويجب أن تكون قادرًا على تأسيس علاقات تؤدي إلى نتائج مربحة للطرفين، بدلًا من محاولة الفوز بأي ثمن لأسباب أنانية.

فهل أنت كقائد دائمًا ما تسعى إلى الفوز بأي ثمن؟ هل تدرك إلى أي مدى ستجعل هذه الاستراتيجية الأمور أكثر صعوبة بالنسبة لك؟

8 - **انتظار الإذن.** لقد رأيت العديد من القادة الذين يبدون دائمًا قلقين لأنهم ينتظرون إذنًا للقيادة. وهذا مصدر هائل لإحباط القيادات العليا بالمؤسسة. لقد سمعت في كثير من الأوقات المديرين التنفيذيين يصيحون في دهشة: «ماذا ينتظر هؤلاء القادة؟» حيث يفترض العديد من القادة خطأً أنهم لا يستطيعون التصرف دون موافقة من كبار

المسؤولين التنفيذيين. لذلك عليك كقائد تفهم أنه قد تم توليتك دور قيادي من أجل العمل ومواجهة المهام الصعبة الخاصة بهذا الدور القيادي. فأنت لم تحصل على دور قيادي لتصبح متفرجًا.

اكتشف علماء النفس الاجتماعيون نمطًا سلوكيًا يسمى «تأثير المتفرج» حيث لا يحاول بعض الأفراد مساعدة الضحية في حالة الطوارئ عندما يتواجد أشخاص آخرون. وفي حقيقة الأمر كلما زاد عدد الأشخاص الموجودين، كلما قلت احتمالية حصول الشخص المحتاج على المساعدة. حيث عندما يتواجد العديد من المتفرجين الآخرين يؤدي ذلك إلى تشتت المسؤولية وعدم التصرف السريع.

فهل هذا يحدث لك؟ هل تنتظر الإذن أو تكتفي بمقعد المتفرج؟

9 - **التشتت وعدم النظام في العمل.** عملت مرة مع مديرة فوضوية وكارثية للغاية. فعلى الرغم من أنها كانت شخصية لطيفة، كانت أبعد ما يكون عن الشخصية المنظمة. فلا يمكنك الاعتماد عليها في أي شيء. ويمكن إلغاء الاجتماعات في اللحظات الأخيرة. ودائمًا ما كانت الأولويات تتغير وتتحول. فمثلًا بعد التزمنا بخطة عمل في مشروع ما، يتم تغيير الجداول الزمنية المحددة أو تأجيل الخطة وإرجاؤها إلى أجل غير مسمى بسبب أننا لم نستطع الانتهاء من الإعدادات والتحضيرات المطلوبة في وقتها. وهكذا تظل مساعدتها التنفيذية المسكينة تحدد مواعيد للاجتماعات ثم تقوم بإلغائها وتحديد أخرى من جديد وهكذا. مما أدى إلى أن هذه المديرة كانت تتغير المساعدة الخاصة بها كل ستة أشهر.

وكان من الواضح أنها تفتقر إلى الانضباط مما أدى إلى تقويض قدرتها تمامًا على القيادة. وبالتالي يصاب كل من تحت قيادتها بسبب عدم الانضباط هذا بحالة من الشك وعدم اليقين فعندما تفتقر إلى التحضير اللازم يؤدي ذلك إلى خلق بيئة تسود فيها الأزمات. أخبرني زميل لي يعاني من العمل مع مدير غير منظم في أحد المرات قائلًا: «إنني ببساطة أحضر كل يوم إلى عملي في انتظار معرفة المسألة العاجلة التالية التي ينبغي أن نعالجها. أيًا كانت فحسب!»

فبالنسبة لك، هل تعتقد أنك غير منضبط كقائد في بعض الجوانب من عملك بشكل يؤدي إلى الفوضى والتشتت؟

10 - **فقدان الرؤية الثاقبة أثناء أحد برامج تطوير القيادة التي أدرتُها مؤخرًا، شاهدتُ نقاش حاد بين ثلاثة قادة من القطاع العام.** يمكنني القول أنهم كانوا يتحدثون عن قضية خطيرة للغاية، لذلك سمحتُ لهم بمناقشتها أثناء البرنامج.

ولكن بعد فترة وجيزة، بدأ شيء ما في تلك المناقشة يزعجني. وطلبت منهم التوقف لبرهة وبادرتهم بقول: «لقد تابعتُ مناقشتكم جيدًا، لكنني الآن أشعر بالارتباك. متى حدثت المشكلة التي تتحدثون عنها؟ فأجابوا معًا: «منذ عشر سنوات!» لقد اعتقدت أنهم يتحدثون عن مشكلة حالية يحتاجون إلى حلها. فسألتهم: «لقد قضينا 25 دقيقة لمناقشة هذه المشكلة القديمة. هل يمكن أن يخبرني أحد ما علاقتها بأدوار القيادة الحالية الخاصة بكم؟ فساد الصمت. فواصلت حديثي: «لا أفهم كيف لا تزالون متأثرين عاطفيًا بهذه المشكلة التي حدثت منذ وقت طويل. من الواضح أمامي أنكم فقدتم الرؤية كقادة»

وللأسف، أجد نفسي مضطرًا لقول ذلك للعديد من القادة الآخرين مؤخرًا. من السهل للغاية أن يقوم العاملين داخل المؤسسة بالتعود على إعادة صياغة القضايا القديمة. ولكن التمسك بالماضي لا يفيد في واقع الأمر. لأن ذلك يجعلك أثير الماضي وعليك كقائد طي صفحة الماضي والتطلع للمستقبل.

فبالتأكيد يجب أن يتعلم القادة من الماضي، ولكن إذا كنت تكتفي بتكرار مناقشة الأحداث القديمة فحسب، هذا يعني أنك كقائد فقدت الرؤية الثاقبة للأمور.

فهل تجد نفسك تتعثر بسبب فقدان الرؤية؟

إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا قويًا.

تؤكد القاعدة الصعبة للقيادة كذلك أنك كقائد إذا قمت بالعمل الشاق الخاص بالقيادة، فستصبح قائدًا قويًا. بل لن تصبح قويًا بمفردك فحسب؛ لأنه سينتهي بك الأمر كذلك إلى

تقوية فريقك وإدارتك ومؤسسـتك بالكامل. ولكن لماذا؟ لأنك لا تقف مكانك بلا حراك. بل تسـتمر في دفع الأمور قدمًا، وتتطور طوال الوقت، بدلًا من السماح للمشكلات والقضايا المتكررة بالسيطرة على حياتك.



الشكل 3.7 ـ يوضح ثلاث طرق لتصبح قويًا

هناك ثلاثة أشياء (انظر الشكل **3.7**) تحتاج إلى تفهمها بشكل جيد لتصبح هذه القاعدة فعالة حقًا أثناء قيامك بدورك كقائد:

1. عليك أن تغير نظرتك بشأن تولي المهام الصعبة التي يتطلبها دورك القيادي.
2. وتحتاج إلى تطوير طريقة تفكيرك لتتميز بالمرونة.
3. تحتاج إلى التمتع بإحساس عميق بالإرادة القوية النابعة من الذات.

تغيير نظرتك للأمور

يمكن أن يكون للطريقة التي تنظر بها للعالم تأثير كبير على ماهيتك كقائد وكيف تبدو للآخرين. على سبيل المثال، تشتمل العديد من برامج تطوير القيادة لدينا على نشاط يسمى

«الخريطة المستقبلية للبيئة» (Future Environment Map) . أثناء فعاليات هذا النشاط، يحدد المشاركون الاتجاهات الرئيسية في بيئة أعمالهم الناشئة. وهي تحدد مجموعة من الاتجاهات في التكنولوجيا، والبيئة التنظيمية، وآليات عمل العملاء، ومنافسيهم، وهكذا. ونأخذ هذه الأفكار ونكتبها على أوراق ملاحظات كبيرة لاصقة ونضعها جميعًا فوق ملصق ضخم. وعندما يتطلع القادة إلى مئات الأفكار، يدركون على الفور مدى تعقيد بيئة العمل الخاصة بهم . بل يبدؤون كذلك في تقدير إلى أي مدى يُعد تطوير القيادة تحديًا كبيرًا أمامهم. وأخيرًا، يبدؤون في استيعاب التحديات التي سيواجهونها كقادة.

لذلك أسأل القادة سؤالًا ختاميًا: «عندما تتطلع إلى هذه البيئة الناشئة، هل تشعر أن هذا أفضل وقت بالنسبة لك لتصبح قائدًا داخل شركتك أم تشعر أنه أسوأ وقت للقيام بذلك؟» فهذا سؤال مهم وتحفيزي. حيث يرى العديد من القادة الجوانب السلبية الخاصة ببيئة أعمالهم الناشئة فحسب ولا يرون إلا العمل الشاق الذي عليهم القيام به. ولذلك فبالنسبة لهم سيكون ذلك أسوأ وقت ليصبحوا قادة، ويتساءل الكثيرون منهم إذا كانوا مستعدين للاضطلاع بهذا العمل الشاق.

بينما هناك قادة آخرون أكثر تفاؤلًا. ويستطيعون رؤية الفرص التي أمامهم. فهم رغم اعترافهم بما في الدور من تعقيد ومخاطر وعمل شاق يتفاعلون بحماس وإيجابية.

وكما وضح ذلك «ستيفن كوفي» ذات مرة قائلًا: «الطريقة التي نرى بها المشكلة هي نفسها المشكلة». فأنت كقائد تحتاج إلى البدء في النظر إلى العمل الشاق للقيادة بطريقة مختلفة. فبدلًا من النظر إليه كشيء عليك تجنبه، ابدأ في النظر إليه كدليل على تقدم دورك القيادي. حيث يجب أن تكون قادرًا على التطلع لدورك القيادي وبيئتك الناشئة مع رؤية كل العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به ولكن بتفاؤل بشأن كل ذلك والبعد كل البعد عن التشاؤم.

فعندما تنظر للأمور بهذه الطريقة ستبدأ في توقع المشكلات. وتصبح أكثر نشاطًا في البحث عن المشكلات في وقت مبكر وقبل أن تتسبب في تقويض نجاحك. وتسعى إلى معرفة

الأخبار السيئة في أقرب وقت ممكن لتستطيع تقليل المخاطر بشكل أفضل، وكذلك التمكن من مواجهة المشكلة وإيجاد حل لها قبل أن تخرج عن السيطرة أو تتفاقم أكثر من اللازم.

وبذلك هل يمكن الاختيار من بين كل تلك التحديات ومعرفة ما يجب عليك القيام به من عمل شاق؟ عليك بسؤال نفسك: «هل النتائج التي أنا مسؤول عن تحقيقها تهددها المخاطر؟» فإذا كانت الإجابة بالإيجاب، عليك مواجهة الأمر والعمل على إيجاد حل للمشكلات. ثم عليك بسؤال نفسك: «هل الطريقة التي يجري بها العمل لا تتفق مع قيم مؤسستي؟» لأن ذلك قد يؤدي إلى مزيد من المشكلات تحتاج أن تعيرها اهتمامك إذا لم تتعامل مع التحديات مباشرةً. أخيرًا، عليك أن تضع في اعتبارك أصحاب المصلحة لذلك عليك بالسؤال التالي: «هل يمكن أن تهدد المشكلة التزامي تجاه أصحاب المصلحة الرئيسيين؟» فإذا شعرت أن المشكلة قد تشكل تهديدًا، يجب عليك التعامل معها والعمل على حلها مباشرة.

لأنه في واقع الأمر يجب علينا جميعًا إدراك أن مهمتنا كقادة هي القيام بالعمل الشاق الذي تحتاجه القيادة. ويجب علينا جميعًا التوقف عن تجنب القيام بذلك. وأنت كقائد الوحيد الذي يستطيع القيام بذلك. فكل تقاريرك المباشرة على الرغم من كثرتها لا يمكنها معالجة المشكلات، لذلك لا تنتظر ذلك وعليك أن تكون قويًا للقيام بالعمل الشاق الخاص بالقيادة.

التمتع بالمرونة

أثناء إحدى رحلات عملي، أتيحت لي فرصة مشاهدة فيلم «الشيف»/ Chef وأنا على متن الطائرة عائدًا إلى منزلي. كان الفيلم عن قصة أحد الطهاة يدعى «كارل كاسبر» وجسد شخصيته الممثل «جون فافريو»،

وكان يعارضه الناقد الغذائي المؤثر «رامزي ميشيل، الذي يقوم بدوره «أوليفر بلات».

ويعرض الفيلم محاولات «كاسبر» المضنية للتعامل مع النقد السلبي الشديد الذي يكتبه ضده «ميشيل». تأذى «كاسبر» للغاية من هذا النقد لدرجة أنه انتهى به الأمر بمواجهة الناقد

وجهًا لوجه وهو في حالة انهيار تام، وصُور ذلك بالفيديو ونُشر عبر الإنترنت. وأنتشر هذا الفيديو وتسـببت الترويج اللاحق له بأن يفقد «كاسبر» وظيفته ويبدأ خطوات صعبة ومؤلمة لإعادة بناء حياته من جديد.

وكان الجزء الأكثر تأثيرًا في الفيلم بالنسـبة لي هو ما يتعلق بادعاءات «كاسبر» المتكررة خلال مواجهته مع الناقد الغذائي أنه لا يهتم بآراء الأخير السلبية مطلقًا، بينما في حقيقة الأمر كان من الواضح تمامًا أنها تقضي عليه داخليًا. لقد تأذى بشدة من النقد وعبر عن ذلك بصدق. لذلك بعد انتهاء الفيلم، لم أستطع التوقف عن التفكير في مدى قوة تأثير هذا النقد السلبي على «كاسبر». فقد كان من الواضح أنه لم يكن لديه القوة الكافية لمواجهة هذا النقد السلبي.

مما جعلني أفكر في الكثير من القادة الذين عملت معهم، بدءًا من مسـتويات القيادة العليا أو ما يتطلق عليهم قادة (C-suite) وصولًا إلى المديرين في خط مواجهة الشركة الذين في بعض الأحيان يرضخون تمامًا في مواجهة النقد والمراجعات السلبية.

فالقيمـة التي يتحدث عنها هذا الفيلم هي درس في الحياة لكل القادة: «مهما قال الناس عنك، ومهما تعرضت للنقد، عليك أن تكون قويًا بالقدر الكاف لتحمل ذلك ومواجهته. فأنت تتعرض لكل هذا النقد بصفتك قائدًا، وإذا لم تكن مستعدًا للتعامل مع ذلك، فعليك إعادة النظر بشأن قبول تولي منصب قيادي من البداية.»

فالتعامل مع النقد ليس بالأمر الهين، وبخاصة عندما تبذل كل ما لديك وتخلص في أداء وظيفتك كقائد. ويرجع سر عظمة القادة إلى ما لديهم من عاطفة والتزام تجاه أدوارهم وهذا ما يجعلهم قادة رائعين. لذلك عندما يتلقوا نقدًا سـلبيًا قد يؤذيهم ذلك. لكن لا يمكن أن نسـمح للنقد السلبي بأن يقضى على أحسـن ما فينا كقادة. الطريقة الوحيدة التي يمكن أن نواصل بها واجباتنا هي تقبل فكرة أن النقد جزء من الوظيفة فعلينا أن نصبح أقوياء بالقدر الكافي لتحمله.

فإذا لم تتمكن من التأقلم مع النقد والتعامل معه، فقد يبدأ في تقويض أدائك بالكامل كقائد. وقد يراك الآخرون شديد الحساسية والدفاعية. ويمكن أن تتفاقم الأمور أكثر من ذلك؛ حيث عندما لا تستطيع التعامل مع النقد السلبي قد تلجأ إلى المواءمة والخضوع لأصحاب المصلحة المختلفين. وتبدأ في محاولة إرضاء الجميع بدلًا من قيادة مؤسستك نحو النجاح. وبدلًا من محاولة إيجاد طرق لتحسين الأمور، وذلك بسبب خوفك مما يقوله الناس عنك وانشغالك بجعلهم يعجبون بك.

على الجانب الآخر من هذه المعادلة، نجد القادة الذين يتعاملون مع النقد من خلال عزل أنفسهم تمامًا. فهم إما يرفضون النقد أو ينكرونه بالكامل. فنجدهم لديهم ردود أفعال غاضبة تجاه الأشخاص الذين قد يتفوهون بالملاحظات السيئة. ويتناسون بذلك أن النقد قد يساعدنا في بعض الأحيان عندما يمدنا بتغذية راجعة قيمة تجعل منا قادة أفضل.

وتحقيق هذا التوازن في التعامل مع النقد أمر صعب للغاية. فلا يمكنك تجاهل ردود الفعل السلبية. ولكن في نفس الوقت لا تسمح للنقد بتشتيت انتباهك تمامًا عن واجباتك كقائد. عليك أن تتعلم أن تتقبل النقد وأن تمضي قدمًا نحو النجاح. ويجب أن تكون قادرًا على أن تتعافى من أي آثار سلبية للنقد بداخلك.

التقيت مؤخرًا بعميل لمناقشة احتياجات شركته لتطوير القيادة. وقد كانت هذه الشركة تمر بتحول كبير، ويعاني قادتها من ضغوط هائلة. أوضح هذا العميل لي أن التركيز الرئيسي للتطوير القيادة بالشركة ينصب على مساعدة القادة ليصبحوا أكثر مرونة.

وبالنظر إلى التحديات والضغوط التي يواجهها القادة، من السهل أن نفهم سبب أهمية تحقيق هذه المرونة. فالمنظمات تحتاج إلى قادة يمكنهم التعافي بسرعة من النكسات والصعوبات. حيث تحتاج المنظمات إلى قادة يمكنهم التعامل مع المتغيرات داخل بيئات عملهم وإدارة ليس فقط ردود أفعالهم الشخصية لتحمل التوتر والضغوط، ولكن أيضًا ردود أفعال من يعملون تحت قيادتهم.

ومع ذلك، أخشى أن النظرة التقليدية للمرونة قد تكون عفى عليها الزمن بالنسبة لعالمنا اليوم. فتلك النظرة التقليدية ترى المرونة مثل لعبة «المهرج «بوزو»؛ تلك الدمية المنفوخة التي يمكن تسديد اللكمات المتكررة لها، بينما تستمر في الارتداد مرة أخرى لتلقي المزيد من اللكمات. وأعتقد أن هناك العديد من القادة الذين يفكرون في المرونة بهذه الطريقة: حيث تستمرون في تلقي اللكمات، وترتدون مرة أخرى للتلقي المزيد. ولكن، هذا النهج غير مستدام ولا يمكن أن يستمر. لأنك في نهاية الأمر سوف تنهك قواك.

لذلك عليك أن تعرف كيف ترى أنت للمرونة؟ ولتفكر في الأسئلة التالية:

- هل ما زلتُ متفائلًا في مواجهة الشدائد؟
- هل أميل إلى التحلي بالقوة اللازمة للتعامل مع التدقيق السلبي والنقد؟
- هل يمكنني التحكم في مشاعري وردود أفعالي عندما أواجه أحداث تسبب لي ضغوط شديدة؟
- هل يمكنني الوقوف مرة أخرى على قدمي بعدما أمر بانتكاسة أم خيبة أمل؟

يجب أن تكون على دراية بمستوى مرونتك في مواجهة العقبات، لأن طريقة تعاملك مع الأمر ستؤثر على طريقة قيادتك وعلى من تقودهم كذلك. فيمكنك تخيل كيف سيكون رد فعل من يعمل معك عندما يرون قائدهم ينظر دائمًا إلى السلبيات أولًا، أو لديه ميل إلى التعامل مع الأحداث على إنها كوارث، أو يكون هو الخاسر عند مواجهة الشدائد. وبذلك فإن رد فعلك سيؤدي جعل الأمور أكثر صعوبة.

ولذلك فالمرونة لا تعني تلقي اللكمات فحسب. بل تبدأ المرونة الحقيقية بالتمتع بنظرة متوازنة للأمور. فالمبالغة في ردود الأفعال قد يقوّض فاعليتك كقائد. لذلك عليك أن تسعى جاهدًا لمواصلة رؤية الأحداث بشكل صحيح بحيث يمكنك تقييم الإيجابيات والسلبيات وتصل لطريقة إيجابية للمضي قدمًا. والخبر السار بشأن المرونة هو أنها ليست سمة فطرية نولد

بها. ولكنها مثل العضلات يمكن تدريبها وتقويتها. فكلما توليت المزيد من الأعمال الشاقة الخاصة بالقيادة، كلما أصبحت أقوى وكلما زادت مرونتك.

الشعور بقوة الإرادة الشخصية

المرونة هي قدرتك على التعافي والوقوف على قدمك مرة أخرى. والإرادة الشخصية هي قدرتك الداخلية على المضي قدمًا في مواجهة المحن. وتنبع من شعور عميق داخلي بالهدف، والدافع، والمثابرة حيث يساعدك ذلك على التغلب على ضغوط القيادة. مما يعني أنك ستصبح قادرًا على النجاح رغم أي عقبات قد تواجهها ورغم حتى لحظات الإخفاق أو الفشل.

لذلك عليك استدعاء هذه الإرادة الشخصية القوية بداخلك للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. حيث ستساعدك تلك الإرادة الشخصية على الإقدام على القيام بالأعمال الصعبة الخاصة بالقيادة التي تعلم جيدًا أنها التصرف الصحيح بينما تُتاح أمامك خيارات أخرى أسـهل. كما أنه بفضل هذه الإرادة الشخصية القوية ستستطيع إجراء النقاشات الصعبة الخاصة بالعمل اليوم بدلًا من تأجيلها للغد أو أن تستطيع الخروج بعد اجتماع محبط ومواصلة عملك دون أن تظل متأثرًا بذلك لبقية اليوم. والإرادة الشخصية تعني أيضًا عدم السماح بما يحدث لك أيًا كان أن يحد من إمكانياتك ويعوّقك. حيث ستتعلم منه ثم تواصل المضي قدمًا!

فالقادة الذين يتميزون بالإرادة الشخصية القوية يستطيعون الاستمرار حتى في خضم التحديات. حيث سيصلون إلى طريقة يستطيعون بها توليد طاقة إيجابية من وسط الشدائد وتحويلها إلى قوة دافعة للأمام. يسـتخلص القادة ذوي الإرادة القوية الدروس المستفادة من تجاربهم والتي تساعدهم بدورها على التعامل بشكل أكثر فعالية مع الضغوط المستقبلية. حيث يظل هؤلاء القادة أقوياء لأنهم في الأساس قاموا بالعمل الشاق الذي تحتاجه القيادة. وهذا هو المعنى الحقيقي لأن تكون قائدًا قويًا.

لذلك دعونا نستعرض كيفية تقوية الإرادة الشخصية لديك كقائد؟ فيما يلي بعض الأفكار التي تعلمتها أثناء العمل مع الآلاف من القادة من خلال ما نقوم به من برامج لتطوير القادة:

- أولًا، تساعد الإرادة القوية على وجود التزام قيادي شديد يساعد بدوره على ترسيخ قيادتك. وتدفعك إلى الأمام وأنت تعاني في المواقف الصعبة.
- ثانيًا، عليك بتذكر التجارب السابقة عندما برهنت على قوة إرادتك الشخصية بنجاح. اعرف جيدًا أسباب نجاحك في الماضي وحاول أن تصل إلى طريقة لتطبيق نفس الدروس المستفادة من تجاربك الناجحة أثناء المواقف التي تمر بها.
- ثالثًا، يجب أن تتحكم جيدًا في طاقاتك الشخصية للحفاظ على المستوى الأمثل للأداء. ويشمل ذلك القيام بالأفعال الاعتيادية التي تعرفها جيدًا مثل: ممارسة التمارين الرياضية بانتظام، والمحافظة على الغذاء الصحي، والنوم الكافي، والاسترخاء والتأمل، ليصبح لديك إحساس بالتوازن في حياتك.
- رابعًا، استفد من مجتمع القادة من حولك للحصول على الدعم والتشجيع. فلا يوجد شيء يقوّض إرادتك الشخصية أكثر من الشعور بالعزلة والانفصال عن الآخرين. فهل لديك زميل يمكنك الوثوق به عندما تحتاج للتنفيس عن نفسك؟
- أخيرًا، من المفيد أن يكون لديك ما أسميه .«زر إعادة ضبط جيد» بحيث يمكّنك ذلك من إعادة صياغة أفكارك وإعادة التركيز والمتابعة في أي موقف تمر به. لذلك في المرة القادمة عندما تمر بموقف أثناء يوم عملك تشعر به أن إرادتك تحت الاختبار، عليك بملاحظة رد فعلك واستجابتك لذلك الموقف من خلال الإجابة على ما يلي: هل تسمح لهذا الموقف بإزعاجك باقي يومك بالكامل؟ هل تستطيع تقبل الموقف كما هو، والتعلم منه، والانتقال إلى الأشياء الأخرى التي عليك القيام بها؟ سيكون مفيدًا لك في هذه اللحظات القيام بتدريب نفسك على «إعادة ضبط» أفكارك وعواطفك:
  - **هدئ نفسك:** خذ نفسًا عميقًا ثم فكر في ردود أفعالك تجاه الموقف. لا تقم بأي رد فعل فوري دون تفكير.

- **أعد التفكير بشأن الموقف التي تمر به:** حاول الوصول إلى معرفة ما هي الفرص الخفية التي ظهرت أثناء هذا الموقف؟ وما هي الطرق التي يمكنك بها قلب الموقف بطريقة غير تقليدية وخلّاقة؟
- **تعلم من الموقف الذي تمر به:** بادر نفسك بالسؤال عما يمكنك تعلمه من هذا الموقف. وكيف يمكنك التعامل معه بطريقة مختلفة في المرة القادمة؟
- **ألهم نفسك:** اعتمد على ما تعلمته لتفعيل طاقة إيجابية تدفعك للأمام. استخدم الدروس المستفادة كمصدر إلهام في المستقبل.

الأفكار الختامية ـ القيادة عمل شاق

عقد مؤخرًا الرئيس التنفيذي لإحدى المؤسسات المالية الكبرى اجتماعًا لمراجعة نتائج مبادرة استراتيجية هامة. وأثناء عرض الفريق التنفيذي لأعمالهم، لاحظ الرئيس التنفيذي وجود فجوة كبيرة في الخطة من شأنها القضاء بسهولة على المبادرة بأكملها.

فأصيب الرئيس التنفيذي بالإحباط بشكل ملحوظ عندما واجه الفريق بأكمله بهذا الخطأ. وعقّب قائلًا: «لقد عمل العشرات من قادة الشركة على هذه الخطة خلال الأشهر القليلة الماضية، ولا أستطيع أن أفهم كيف لم يكتشف أحد هذه المشكلة. من الصعب تصديق ذلك، وبخاصة أن لدينا العديد من القادة النابغين هنا. لماذا تركتم لي مسؤولية القيام ذلك؟»

ربما اعتقد كل واحد من أعضاء الفريق أن هذه المهمة لا تخصه وأنها مهمة شخص غيره يجب أن يتحدث هو عن تلك الفجوة. ربما شعر الجميع أنهم سيلحقون أضرارًا كبيرة بأسمائهم ومراكزهم إذا أشاروا إلى هذه المشكلة. وأنه من الأسلم والأسهل التزام الصمت.

لقد رأينا جميعًا عندما ينزل العقاب بمن يتحدث عن الأشياء المثيرة للجدل.

ولكن بغض النظر عن أعذارهم وراء عدم القيام بذلك، الحقيقة هي أن الفريق قد علم طوال الوقت بتلك الفجوة بالخطة ولكنه قرر «السماح بتمريرها» على أمل أن يقوم شخص

آخر بمعالجتها في وقت لاحق. ومن وجهة نظري، يُعد هذا من أقوى الأمثلة على القيادة غير المسؤولة التي رأيتها أو سمعت عنها.

لقد رأيت بالتأكيد أسلوب «دع الأمور تمر فحسب» أثناء حياتي المهنية. حيث ترى الكثير من الأشخاص يعملون بجد في مشروع له أولوية كبيرة. ويلاحظ البعض مشاكل وفجوات بشأن هذا المشروع، لكنهم لا يفعلون شيئًا حيال ذلك. حيث يدرك الجميع أن الأمور تخرج عن المسار الصحيح أو يشعرون بأن جودة العمل دون المستوى. ومع ذلك، يسمحوا لذلك بأن يمر ولا يعبؤون بأن تزداد الأمور سوءًا على أمل أن يقوم شخص آخر بإصلاحها.

هذا مثال جيد للغاية لما يعنيه تجنب العمل الشاق للقيادة، وما هي عواقب ذلك؛ لأنك عندما تؤجل هذه المحادثات الصعبة الضرورية، وعندما تترك الأمور تمر فحسب، تعرض مؤسستك بالكامل وحياتك المهنية للخطر.

ذات مرة قال لاعب البيسبول سام إوينغ: «العمل الشاق يسلط الضوء على طبيعة الأشخاص؛ فالبعض يشمر عن ساعديه استعدادًا للقيام بالعمل، والبعض الآخر يترفع عن القيام بالعمل ويزدريه، بينما هناك من لا يحرك ساكنًا على الإطلاق».

لقد بدأتُ هذا الفصل بتوضيح أن القيادة تحتاج إلى العمل الشاق، وبناءً على مناقشاتي مع القادة يبدو أن الأمور ستصبح أكثر صعوبة. وبعد ما ناقشناه في هذا الفصل يجب أن يكون واضحًا أمامك، أنك كقائد إذا ضعفت وتجنبت العمل الشاق اللازم للقيادة، فسوف يؤدي ذلك إلى إضعافك أنت ومنظمتك بالكامل. وسوف تبدأ الدخول في دوامة مهلكة تجعلك أضعف فأضعف. لذلك حتى لا يحدث ذلك، عليك تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك لتستطيع القيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة. وحينئذٍ ستشعر أنك أقوى وأكثر قدرة على مواجهة تحديات المستقبل. لقد حان الوقت لكي تصبح قويًا.

اختبار شجاعة القادة ـ القيادة عمل شاق

عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأســئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

1 - ما هو العمل الشاق للقيادة الذي يجب أن تقوم به من واقع دورك القيادي؟ وما هو العمل الشاق الذي تتجنبه؟ ولماذا تتجنبه؟

2 - كيف ترى أنك تجعل العمل الشاق أكثر صعوبة على نفسك؟

3 - كيف تنظر للعمل الشاق الخاص بالقيادة؟ هل تراه أمرًا إيجابيًا أم سلبيًا؟

4 - كيف تستطيع تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك؟

الفصل الثامن

القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

منذ فترة ذهبتُ مع أحد أبنائي إلى مسابقة لتسلق الصخور في الصالات الداخلية. لقد حضرت العديد من هذه المناسبات، وطالما أدهشتني الأجواء الخاصة المصاحبة لتلك المسابقات.

حيث يملأ الرياضيون من جميع الأعمار الصالة الرياضية الخاصة بتسلق الصخور بالطاقة الهائلة وهم يستعدون لبدء المنافسة الشديدة. ولا تختلف تلك الأجواء عما تجده في معظم البطولات الرياضية التي يذهب إليها الآباء مع أبنائهم في عطلة نهاية الأسبوع، لكنني وجدت أن مسابقات تسلق الصخور تتميز بثقافة وطابع فريديْن؛ فعندما يبدأ أحد المشاركين في التسلق، تتعالى الصيحات داخل الصالة الرياضية بأكملها لتشجيعه والهتاف له. وعندما أقول بأكملها، فأنا أقصد فعليًا جميع الحضور؛ بما فيهم من مدربين وأولياء أمور ومنافسين من صالات تسلق أخرى.

بل يتعدى الأمر ذلك؛ فعندما أنهى ابني محاولته الأولى في مسابقة التسلق، اقترب منه أحد منافسيه من صالة ألعاب رياضية أخرى. ونصحه ببعض الارشادات التي ستساعده في محاولته التالية للتسلق.

هل يمكن تخيل ذلك؟! فالمنافسون لا يهتفون لبعضهم البعض فحسب، بل أيضًا يدربون بعضهم البعض على أداء أفضل ما لديهم.

ثم راودتني هذه الفكرة؛ أثناء مسـابقة تسلق الصخور داخل الصالات المغلقة، المنافسة الحقيقية ليست بين المتسلقين. ولكن المنافسة هي التسلق ذاته. فالتسلق هو العقبة التي يحاول الجميع التغلب عليها. وحقيقي أنها لا تزال مسابقة وبها فائزون وخاسرون، لكن ذلك يعتمد على المهارة والموهبة، وليس بالضرورة على هزيمة المنافس وقهره.

فهل يمكن أن تستعين العديد من المنظمات التي أعمل معها بالقليل من هذه الروح. لقد رأيت الكثير من المنظمات التي تركز فيها ثقافة القيادة والعمل فعليًا على المنافسة الداخلية الشرسة. بل في بعض الأحيان تكون المنافسة الداخلية بين العاملين أشد من المنافسة في السوق.

وبذلك نكون قد نسينا من يجب علينا أن ننافسه حقًا.

ماذا لو تعاملنا داخل منظماتنا بشـكل أكبر مثل الرياضيين المتنافسـين في مسابقة التسلق؟ هل يمكنك تخيل الأمر عندما تذهب إلى عملك وتجد زملاءك القادة على استعداد لمساندتك؟ وتجدهم مستعدين لتوجيهك وتدربك لتصبح أفضل؟ وعلى أهبة الاستعداد لتشجيعك، بدلًا من محاولة تحطيمك؟

وبذلك ستصبح قائدًا مختلفًا تمامًا. بل في واقع الأمر، ستصبح إنسانًا مختلفًا تمامًا.

أعتقد أن هذه هي أكبر فرصة ضائعة بالنسبة للقيادة في عالمنا اليوم. وأرى أن هناك المزيد والمزيد من القادة الذين أعمل معهم اليوم يعبرون عن رغبتهـم الأكيدة لإحداث شيء مختلف فيما يتعلق بخبرتهم في القيادة. وأستطيع أن أتفهم السبب وراء ذلك. بالنسبة لمعظمنا، كانت خبرة القيادة غير مرضية.

فكر في خبرتك الخاصة. هناك احتمالية كبيرة أنك وزملاءك القادة لم تكونوا على اتساق وكنتم تمارسون أعمالكم بشكل متعارض بسبب عدم وضوح الرؤية الاستراتيجية أمام الجميع. أو ربما كان تركيز العاملين منصب على حماية المكاسب الشخصية والمنافسة داخليًا مع بعضهم البعض، وكل قائد يعمل منعزلًا عن الآخر. ويتصاعد الصراع. ويرتفع الإحباط، ويبدو من المستحيل إنجاز أي شيء في هذه الأجواء.

أو قد تكون خبرتك مع القيادة هي تلك المتعلقة باللامبالاة الشديدة حيث يُبذل القليل من الطاقة أو الحيوية. وتمارس أنت وزملاؤك القادة الأعمال الروتينية فحسب وتكتفوا بمقعد المتفرجين بينما تتمتعون بمناصب قيادية ذات ألقاب براقة. إنه أمر مرهق للغاية ومخيب للآمال.

مهما كانت خبرتك مع القيادة، فقد ينتهي بك الأمر إلى التشكيك في السبب الذي جعلك تصبح قائدًا في المقام الأول. وتدرك كذلك من داخلك يقينًا أنه يجب أن يكون هناك طريقة أفضل لأداء هذه المهمة.

وبالفعل، يوجد طريقة أفضل.

ماذا لو ـ بدلًا من هذه الخبرة غير المرضية ـ استطعت العمل مع مجموعة من القادة الذين كانوا جميعًا متحالفين ولديهم نفس الرؤية والاستراتيجية من أجل مؤسستك؟ ماذا لو كان هناك شعور تعاون حقيقي يجعل هناك فرصة لتعزيز ونمو الابتكار؟ ماذا لو حضر جميع القادة إلى مؤسستك كل يوم وهم ملتزمون تمامًا بأن يكونوا أفضل ما يمكنهم من قادة؟ ماذا لو ساند القادة بعضهم البعض لتحقيق مستويات أعلى من الأداء الشخصي والجماعي؟

هذا هو ما يجب أن يكون عليه المجتمع الحقيقي للقادة. وهذا هو الشرط الرابع لعقد القيادة (انظر الشكل 1.8).



الشكل 1.8ـ الشرط الرابع من شروط عقد القيادة.

وهو كذلك الأساس لبناء ثقافة قيادة قوية من شأنها أن تكون أكثر سمة مميزة لك كقائد.

قد تبدو هذه الفكرة وكأنها حلم بعيد المنال. ولكن في حقيقة الأمر هذا ليس حلمًا؛ بل هو ما تحتاجه لترسيخ مبدأ التميز وإتاحة الفرص داخل مؤسستك.

الفرصة الضائعة

لذلك أعتقد أن وجود مجتمع مشترك للقادة هو أكبر فرصة ضائعة بالنسبة للقيادة في عالمنا اليوم. إذا كان هناك شيء واحد تعلمته على مدار الأعوام الخمسة والعشرين الماضية من العمل في مجال القيادة، فهو ما يلي: إذا كان بإمكانك إنشاء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك، فستصبح هذه السمة أهم ما يميزك عن الآخرين. وكما أوضح هذه الفكرة مؤخرًا أحد العملاء الذين أعمل معهم وهو يشـغل منصب الرئيس التنفيذي: «إذا استطعت أن أعرف كيف نجعل المستويات الثلاثة العليا من القيادة داخل شركتنا متحالفين بحق

وشديدي الاتساق مع استراتيجيتنا - وملتزمون بالكامل من أجل أن يصبحوا أفضل قادة ممكنين، فستكون هذه هي الخلطة السرية لنجاح مؤسستنا، وبذلك نتصدر قمة السوق». وهو ليس وحده من يفكر بهذه الطريقــة. حيث بدأ المزيد من كبار القادة الذين أعمل معهم في فهــم أهمية وتأثير بناء مجتمع قوي من القادة. وهذا ما تدور حوله المادة الرابعة والنهائية لعقد القيادة وما سنركز عليه في هذا الفصل.

وهذا هو الموضوع الأكثر أهمية الذي اتضح أمامي منذ كتابة الإصدار الأول من هذا الكتاب. ومن بين كل الأفكار التي عرضتها والخاصة بكتابي عقد القيادة.

لاقت هذه الفكرة المتعلقة ببناء مجتمع من القادة صدى واسع لدى القادة والمنظمات في كل مكان.

لقد أثبتت جميع مناقشــاتي أننا كقادة منفصلين ومنعزلين عن بعضنا البعض. ولقد ســئمنا من العمل لأجل أهداف متعارضة. نريد أن نستشعر قدر أكبر من الاتصال مع زملائنا القادة. كما أنه على مستوى المنظمات أيضًا الجميع يعرف أنهم لا يبذلون ما يكفي من جهد لبناء مجتمعات قوية من القادة. ويعرفون مدى ما سيحققون من نجاح إذا استطاعوا القيام بذلك.

وكما أوضحت في الفصل الثاني؛ إن التحدي الذي نواجهه يتمثل في أن نماذج قيادتنا القديمة كانت دائمًا تدور حول الأفراد - البطل المنفرد على قمة المنظمة. وقد يكون هذا النموذج ملائمًا في وقت مضى عندما كان عالمنا أبسط من اليوم. ولكن أصبح من الواضح أن هذا النموذج لن يصلح لعالمنا اليوم شديد التعقيد. فاليوم لا يمكن لأي قائد مهما كان إيجاد كل الحلول منفردًا. وعندما تفكر في الأمر، ستجد أنها مخاطرة كبيرة أن تضع كل ثقتك في شخص واحد.

علينا أن نكون متصلين بمجتمع القادة

إذا كان النموذج القديم للقيادة يتعلق دائمًا بالأفراد، فإن النموذج الذي نحتاجه للمســتقبل يتمركز حول مجتمع من القادة. والخبر السار هو أننا مستعدون لذلك، لأننا كبشر اجتماعيين بطبعنا.

يقول «سيث جودن» في كتابه بعنوان «Tribes» أو «القبائل» أنه منذ ملايين السنين، كان البشر يعيشون كجزء من قبيلة أو أخرى. ويبدو أننا لا يسـعنا إلا القيام بذلك. فحاجتنا إلى الانتماء هي واحدة من أقوى آليات البقاء على قيد الحياة لدينا كبشر. سـواء أكان ذلك من خلال القرى الصغيرة التي نعيش فيها، أو الأندية والمجموعات التي نشـكلها في مجتمعاتنا، حيث من الواضح أننا لدينا حاجة داخلية فطرية للتواصل والتفاعل مع الآخرين.

أقر علم الأعصاب بهذه النظرية حيث أثبت أن الشعور بالتواصل مع الآخرين غريزي كنوع من المكافأة لكل إنسان على المستوى الخلوي. كما أثبت أيضًا بحث في الصحة أن الدعم الاجتماعي الذي ينبع من شعورنا بأننا جزء من مجتمعات قوية مفيد جدًّا لصحتنا[2].

ولسـنا في حاجة إلى النظر إلى مدى انتشـار وتنامي مواقع التواصل الاجتماعي على سبيل المثال لتأكيد هذه الفكرة. فالمجتمعات التي نكونها عبر التواصل على شبكة الإنترنت لها نفس التأثير علينا، حيث تستفيد من حاجتنا إلى الانتماء والتواصل.

إذا طبقنـا هـذا المنظور على القيادة، فأنا أعتقد أن الأفراد القادرين على بناء مجتمع قوي بين القادة والقادرين على الحفاظ عليه سوف يستطيعون النمو والازدهار في المستقبل. مع أنها فكرة جديدة، ونحن بحاجة إلى الاعتراف بأن معظمنا لم يعش في مجتمعات قادة قوية مطلقًا. لأنه نظرًا لتركيزنا على القادة كأفراد، لم نأخذ الوقت الكافي لتفهم كيفية ترسيخ القيادة على نطاق أوسع داخل المؤسسات. بالتأكيد، تستثمر بعض الشركات الكثير في مجال تطوير القيادة، ولكن في نهاية الأمر فإن تصميم نماذج التطوير هذه نفسها مُعدة لإنتاج قادة فرديين. وهناك تركيز ضعيف للغاية على السعي لبناء القيادة بشكل جماعي. وهناك القليل من المنظمات القادرة على خلق ثقافة قيادة قوية والمحافظة عليها. ونتيجة لذلك، فإن ثقافات القيادة الموجودة في معظم المنظمات اليوم ليست فعالة، وفي بعض الحالات، تكون بصراحة مختلة وظيفيًا. دعونا نلقي نظرة على بعض الأمثلة.

القادة الزومبي

في مثل هذه المنظمة، يذهب القادة إلى أعمالهم بشكل نمطي كل يوم فحسب. إنهم يشبهون الزومبي أو الأشباح. حيث تكون ثقافة القيادة الخاصة بهم تفتقر إلى الحيوية أو التركيز أو الطاقة الإيجابية. والمناخ السائد يبعث على الملل والدونية. فلا يرى القادة بوضوح ما يجب عليهم القيام به، والتزامهم بأداء أدوارهم في العمل متواضع للغاية. وبذلك تصبح بيئة العمل مروعة جدًا. وهذا يشبه مثال المنظمة التي كان يغلب عليها اللون البيج حيث كانت تعمل «زينتا».

والتي تعد بيئة نموذجية تناسب البيروقراطية الموجودة داخل العديد من المنظمات حيث يصبح الأداء ضعيفًا، وتبدو محاولة إنجاز أي شيء أقرب إلى المستحيل. وعلى مستوى الأفراد، تشعر بالضيق والاختناق. حيث يمكنك أن تستشعر المناخ الذي يسوده الركود. ويشبه الأمر حينها وكأنك داخل وحدة تراخيص السيارات وقد أُغلقت الأبواب من حولك ولا يوجد أمامك مخرج.

وداخل تلك المؤسسات تشعر وكأنك قد تحولت إلى زومبي حيث لا يوجد حياة في البيئة اليومية من حولك. فليس هناك قوة دافعة موحدة تجمع القادة سويًا. ولا يوجد توقعات واضحة للقادة توضح كيف يجب أن يؤدوا أدوارهم ويتعاملوا داخل بيئة العمل.

كما أن هؤلاء القادة الزومبي ليس لديهم تواصل ببعض البعض ولا رؤية شاملة وملزمة. وبدلًا من ذلك، نجد أن القاسم المشترك بينهم هو حالة البؤس الجماعي. يتحركون مثل سرطان البحر وهو داخل الدلو. إذا حاول الفرار خارج الدلو، نجد شخص يدفع به مرة أخرى ويزج به إلى الداخل، وبالتالي يظل كما هو في نفس الحالة المزرية. حتى عندما يتواجد قادة حقيقيون ممن يحاولون تغيير الأمور للأفضل داخل هذه البيئة، نجدهم يستسلمون في نهاية المطاف بسبب الكم الهائل من الجمود. كما حاولت زميلتي «زينتا» تغيير المنظمة التي تعمل بها نحو الأفضل

منذ أكثر 25 عامًا. حيث واجهت مقاومة في كل خطوة. وكما علمنا، ربما تكون قد دفعت ثمن ذلك حياتها؛ بفعل ضغوط العمل الهائلة أثناء محاولتها تغير ثقافة القيادة التي انتهى بها الحال إلى حالة الزومبي وألحقت الأضرار بالجميع.

طُلب مني منذ فترة وجيزة إلقاء الخطاب الرئيسي الختامي المتعلق بكتابي «عقد القيادة» أثناء فعاليات مجلس المؤتمر أو «Conference Board». في نهاية هذا الخطاب، شجعت الحضور على بناء مجتمع من القادة داخل أماكن عملهم من خلال التواصل والبدء بخطوة أولية صغيرة بتقوية علاقة مع قائد زميل بالعمل. وفي نهاية العرض التقديمي الذي قمتُ به في هذه الفعالية، اقتربت مني سيدة وقالت: «أتعرف، يا «فينس»، لقد فكرت مليًا فيما طلبته مننا، ولا يمكنني التفكير بأحد الزملاء الذي يهمني بالقدر الكافي الذي يمكنني من تقوية علاقتي به». واستشعرت تلك السيدة خيبة الأمل التي أصابتني. فواصلت حديثها محاولةً أن تصف بيئة عملها اليومية. لم تكن تعرف أنها تقوم بذلك، ولكن كان وصفها ينطبق تماما على بيئة الزومبي التي أشرتُ إليها. وكانت هذه البيئة تنهك قواها وتدمرها. حيث كانت ثقافة القيادة ضعيفة. ولم يكن هناك اتصال على المستوى العاطفي بين القادة داخل تلك المنظمة. فسألتها إذا اكتسبت أي رؤى من عرضي التقديمي. فأجابت: «من الواضح أن أمامي خيارين: إما أن أترك هذا المكان أو أن أبدأ في بناء مجتمع مع القادة على الرغم من ذلك.» وحقيقة الأمر أنني لا أعرف ماذا كان قرارها بعد ما دار بيننا من حوارٍ، ولكن آمل ألا تعود مرة أخرى إلى حالة الزومبي.

رابطة الأبطال

يوجد لدى العديد من المنظمات ثقافة قيادة يمكن وصفها بأنها «رابطة الأبطال»؛ حيث في الغالب تتمحور حول قائد ذو شخصية كاريزمية وعادة ما يكون المؤسس أو الرئيس التنفيذي. وبذلك تعتمد هذه المنظومة على النموذج القديم للقيادة الذي يمجد بطلًا واحدًا. وفي بعض الأحيان، عندما يكون هذا القائد الموجود على قمة المنظمة يتسم بالشمولية والاندماج يمكن

أن تحقق تلك المنظمة بعض الجوانب الإيجابية. بينما عندما يكون هذا القائد نرجسـيًا بشـدة، يؤدي ذلك إلى أن تسوء بيئة العمل وتصبح مختلة وظيفيًا.

والمخاطرة الحقيقية بشأن نموذج «رابطة الأبطال» هي أن الكثير من الأمور تعتمد بالكامل على قائد واحد. وعندما يغادر هذا القائد، لا يوجد شيء يستمر باستدامة من دونه. بل تنهار المنظمة.

ولقد عملتُ مع منظمة يقودها أحد هؤلاء القادة أصحاب الكاريزما. حيث كان «جريج» هو المؤسس والرئيس التنفيذي لشركته. وكان فردًا رائعًا يتمتع بجاذبية كبيرة وبارع حقًا فيما يقوم به من عمل. وكان كل موظفيه يعشقونه حقًا. وعندما أقول يعشقونه، أعني كل ما تحمله الكلمة من معنى حقًا. حيث لم يكن أمرًا غير مألوف أن تجد صورته داخل مكاتب العاملين المنتشرين في جميع أنحاء العالم تعبيرًا عن حبهم له. كم منكم أيها القادة يسـتطيع القول إن صورته موجودة على مكاتب من يعملون معه؟ كانت الصلة بين «جريج» ومن يعمل معه بهذه القوة. وكان تأثيره على الشركة عظيمًا. ولكن المجال كان ضئيلًا للغاية أمام القادة الآخرين ليكون لهم بصمة وتأثير على المنظمة. فلم تكن ثقافة القيادة قوية كما ينبغي. لقد كان كل شيء يعتمد على «جريج» لأن القادة الآخرين لم يتحملوا المسؤولية .

للأسف، لقى «جريج» مصرعه في حادث مأساوي. وأصيب جميع العاملين بالشركة بحالة ذهول وقضى الأمر على الشركة تمامًا. حيث هوى مستوى أداء الشركة. وخلف الأمر فجوة كبيرة، وعانى القادة الآخرون الذين سارعوا لتولي الأدوار القيادية العليا. واستغرق الأمر بعض الوقت حتى تعود المنظمة إلى مسارها الصحيـح، ولم يحـدث ذلك إلا بعد الكثير من المعاناة. في نهاية الأمر، تم بيع الشركة إلى منافس. حيث كان ذلك هو الحل الوحيد للحفاظ على الشركة التي أسسها «جريج».

توضـح هـذه القصـة المخاطرة الكبيرة عندما تعتمد ثقافة القيادة داخل المنظمة على القائد الوحيد البطل على رأس المنظومة. لأنه عندما يتأسس كل شيء اعتمادًا على هذا القائد المنفرد

ـ وحتى إذا كان قائدًا عظميًا ـ قد يؤدي ذلك إلى انهيار حالة الشركة من النجاح إلى الفشل المفاجئ عندما يغادر هذا القائد منصبه لأي سبب ويرجع ذلك إلى عدم العمل على تحقيق الاستدامة داخل المنظمة.

مضمار سباق الخيول

تأمل للحظة وتخيل منظر الخيول في المضمار وهي تستعد لبدء السباق. يقفون على بوابات، يضربون الأرض بأرجلهم ويملؤون الأجواء صهيلًا، ولديهم طاقة هائلة للانطلاق. وعندما يدق الجرس معلنًا بدء السباق تنطلق الخيول وكل منها مصمم أن يصل إلى خط النهاية أولًا.

نجد أن هناك العديد من المنظمات لديها ثقافة قيادة يمكن تشبيها بسباق الخيول الأصيلة. فالقادة يتصرفون مثل تلك الخيول. كل له بوابة البداية الخاصة به متمثلةً في القسم أو الوظيفة التي يشغلها. وكلهم لا يرون إلا الأهداف والأوليات التي عليهم التركيز عليها. وعندما يدق الجرس معلنًا اشارة البدء وينطلقون، يسعى كلم منهم إلى الفوز والوصول إلى خط النهاية أولًا. وتكون المنافسة شرسة. وكل ما يقومون به يكون مركزًا على الأمور الداخلية للقسم أو الوظيفة وبذلك يكون سببًا في خلل وظيفي كبير على مستوى المؤسسة.

عملت مع أعلى 80 قائدًا في إحدى المنظمات خلال فعاليات منتدى يتعلق بالقادة. وكان الغرض من المنتدى معالجة العديد من الطرق غير الفعالة التي يعمل بها كبار القادة مع بعضهم البعض. وظهرت قضية ساخنة في اليوم الثاني من البرنامج الذي اقوم به، فقامت الدنيا ولم تقعد فانتظرت لبعض من الوقت لمعرفة ما إذا كان أي شخص سيلاحظ ذلك. لأنه في بعض الأحيان ينبغي أن تفعل ذلك ليعي القادة ما تسببوا به من خلل وظيفي. وبعد عدة دقائق، لاحظت أخيرًا المديرة التنفيذية الأمر. فالتفتت إليّ بإحباط تام وسخط وقالت:

«لماذا لا يمكننا العمل كشركة واحدة؟» لقد لاحظت المشكلة وتفهمت مدى عمق المشكلة التي كان يجب عليها مواجهتها. ومرة أخرى فإن ثقافة القيادة داخل تلك الشركة لم تكن مستدامة.

ولذلك لن يمكنها تغيير الشركة إلا إذا غيرت ثقافة القيادة. فقد كانت بحاجة إلى ترسيخ ثقافة قيادة تعتمد على عقلية الشركة واحدة.

ثم سمحت باستمرار المناقشات لأبعد من ذلك وبدأتُ ألاحظ ما يسبب إحباطًا للقادة. فوقفت بعد ذلك على طاولة ورفعت صوتي لألفت انتباه الحضور قائلًا: «سيداتي وسادتي، ما الذي يحدث هنا؟» «اسمحوا لي أن أذكركم بأن المنافسة والسباق ليس هنا وليس بين بعضكم البعض. إنه هناك [وأشرت إلى النوافذ]، والمشكلات والأزمات تتوالى عليكم لأنك اخترتم قضاء أيامكم في النزاع والصراع مع بعضكم البعض للأسف داخل مؤسساتكم.»

فساد صمت تام غرفة الاجتماعات. بدأ الحضور بالتحدث والافصاح عما بداخلهم رويدًا رويدًا، وتأملوا ما حدث في قاعة الاجتماعات من صراع وكيف كان تمامًا مثل ما يمرون به يوميًا أثناء العمل. بدأنا في نقاش مهم أثمر قليلًا بحيث بدأ هؤلاء القادة في اكتساب المزيد من الوعي. وكانت الحقيقة الواضحة هي حاجتهم إلى التغيّر وإلا سيصبحون خارج نطاق العمل الناجح. وهذه الضرورة جعلتهم يعيدون ترتيب أولوياتهم ويركزون على ما يحتاجون القيام به للبقاء على الساحة والاستمرار في الأعمال.

لقد وجدت أن فكرة ترسيخ عقلية الشركة الواحدة تُعد فرصة عظيمة بالنسبة للمؤسسات. ويرغب بشدة كبار المديرين التنفيذيين بشكل متزايد في ترسيخ هذه الفكرة لأنهم يعرفون أن هذا ما سيحقق النجاح على المدى الطويل لمؤسساتهم. ومع ذلك، فإن تحويل هذه الفكرة إلى حقيقة واقعة ليس بالأمر الهين على الإطلاق، لا سيما عند العمل كل يوم مع قادة يتصرفون كالخيول في مضمار السباق.

ومثل هؤلاء القادة تتعرف عليهم جيدًا عندما تجد القادة في المناصب العليا يتصرفون كرؤساء لأقسامهم بشكل منفرد فحسب ولا يقومون بأدوارهم كقادة حقيقيون للمنظمة بأكملها. وما سيحدث هو أن في الغالب سيكون لمجال وظيفي أو مجالّين داخل المنظمة السبق والسيطرة،

وينتهي الأمر بهؤلاء القادة إلى التنافس مع بعضهم البعض في محاولةٍ منهم ليصبحوا هم من يديرون ويسيطرون على المنظمة في حقيقة الأمر. وفي هذه الحالة سترى على الواقع العديد من الهياكل الوظيفية والأقسام الكلاسيكية المنعزلة والمترسخة بعمق داخل المنظمة مما يمنع أي تعاون حقيقي أو ابتكار أو قيادة.

أجد أن الصعوبة الحقيقية في نموذج القادة الذين يشبهون الخيول داخل مضمار السباق هي أن المنافسة الداخلية بين قادة المنظمة تصبح المحرك وقوة الدفع المسيطرة على المشهد. ويكون هذا هو ما يسيطر على عقول القادة، وينهك قواهم، بل يكون أيضًا ما يكافئون عليه. فالسياسات والمواقف وممارسة الألاعيب هي العوامل المسيطرة على يوم العمل الخاص بهم. حتى تربح يجب أن يخسر الشخص الآخر حتى وإن كان هذا الشخص زميلًا لك. وفي اطار هذه الثقافة المسيطرة على القيادة لن تستطيع أبدًا الترسيخ لفكرة «عقلية الشركة الواحدة».

كان أحد العملاء الذين عملتُ معهم لديه مديران تنفيذيان قويان: كان أحدهما يدير التسويق والآخر يدير البحث والتطوير. وكان مدير التسويق والعاملين معه يرون أنفسهم قادة الشركة لأنهم كانوا أصحاب استراتيجية المبيعات. بينما رأى مدير البحث التطوير ومن يعملون معه أنهم هم القادة لأنهم هم من يطورون المنتجات الجديدة للعملاء. وكان كل مدير منهما كفؤ للغاية ويعتبر نائب للرئيس المنظمة، ولكنهما خلقا منافسة غير حقيقية بين قسمي المنظمة. وبذلك أصبحت المنافسة الداخلية تهدر طاقة العاملين بشكل كبير وتعرقل النجاح العام للشركة.

سواء تمثلت هذه المنافسة على شكل منافسة بين أقسام المبيعات وأقسام التسويق، أو بين المكتب الرئيسي وفروع الشركة، أو المؤسسة وخطوط انتاجها؛ أيًا كان نوع المنافسة الداخلية فإنها تؤدي على المدى الطويل إلى الإضرار بالشركة. لأن تفكير القادة يظل منصب على النجاح الداخلي لهذا الجزء من المنظمة فحسب. والأسوأ من ذلك أن ثقافة القيادة هذه تجعلهم يركزون

على نجاحهم فحسب بدلًا من التركيز على النجاح الجماعي للمنظمة بأكملها. ويظهر ذلك بطرق عديدة وواضحة؛ عندما لا تشارك الإدارات بالموارد الخاصة بها، أو عندما تفشل الجهود المبذولة في مجال التخطيط لتعاقب القادة لأن القادة لا يشاركون المواهب عبر المؤسسة، ولا يساعدون الأقسام غير القادرة على دفع الابتكار والتغيير بقوة.

في أقصى الحالات يصبح القيام بأي شيء داخل هذا النوع من المؤسسات أمر صعب ومؤلم للغاية. فكل شيء يبدو وكأنه معركة، وتُعتبر فكرة بناء هوية موحدة للشركة أمر ساذج في أحسن الأحوال.

حان الوقت لبناء مجتمع من القادة

لقد حان الوقت لنعتزم بإصرار بناء مجتمع حقيقي من القادة. وهذا ما يتطلبه تنفيذ الشرط الرابع من شروط عقد القيادة.

إن وجود مجتمع من القادة يعني إدراك فكرة أن القيادة لا تتعلق بالقادة على المستوى الفردي، بل يتعلق الأمر بكادر القادة بأكمله. وعندما نتفهم ذلك بشكل صحيح، سيصبح ذلك أكثر ما يميزك كقائد، والمصدر الحقيقي للميزة التنافسية التي تستمع بيها بشكل مستدام. لذلك عليك أن تبدأ بنفسك. فانت من يستطيع تقرير بدء بناء مجتمع من القادة من واقع موقعك الذي تؤدي فيه كل يوم دورك كقائد. وليس عليك أن تكون رئيسًا تنفيذيًا للشركة للبدء في ذلك.

كما أن الأمر لا يحتاج أيضًا إلى أي معرفة متخصصة أو رؤية خاصة. لأنك تعرف الآن فعليًا كيف يجب أن يكون المجتمع الحقيقي القوي للقادة. هناك سؤال أطرحه دائمًا على القادة وهو: في أي مناخ لثقافة القيادة تشعر أنك في أفضل حالاتك ويمكنك من خلاله المساهمة بشكل كامل كقائد؟

من المثير للانتباه حقا مدى اتساق إجابات القادة عندما أطرح هذا السؤال مع ما يتميز به مجتمع القيادة القوي. فهم لا يصفون مجتمع قادة من الزومبي. ولا يصفون مجتمع قادة يتمركز حول القائد البطل أو ما سميته رابطة الأبطال. كما أنهم لا يصفون مجتمع القادة الذي يشبه مضمار سباق الخيول. فلا يوجد أبدًا أي قائد يجيبني قائلًا: «سأكون في أفضل حالاتي في مناخ من اللامبالاة، أو في مناخ من عدم الثقة، أو في مناخ لا يسوده التوافق». بل يجيب جميع القادة دائمًا بنفس الإجابة: «سأكون في أفضل حالاتي في مناخ يتمتع فيه القادة بوضوح حقيقي حول القيمة التي يجب أن يحققوها. وعندما يكون لدى هؤلاء القادة التزام قوي نحو المنظمة والتزام بأن يسعون ليصبحوا أفضل قادة ممكنين. حيث يوجد ثقة عالية ودعم متبادل بين القادة، وهذا يمتد إلى علاقاتهم مع الموظفين. فالجميع يمثلون جزء من شركة واحدة، والجميع ملتزم تمامًا بقيادة تلك الشركة نحو تحقيق النجاح.»

وبعد سنوات من طرح هذا السؤال مرارًا وتكرارًا والحصول على نفس الإجابة من القادة في جميع القطاعات وعلى جميع المستويات وفي مختلف الدول، يبدو لي أننا نعرف بالفعل ما يجب علينا القيام به كقادة. ونحن نشعر بأهميته بشكل فطري. فنحن جميعًا نتوق إلى مناخ من عقلية الشركة الواحدة والذي نعرف أنه من الممكن تحقيقه. ومع ذلك، فإننا نعاني من أجل بناء مجتمعات قيادة حقيقية، ونجد أنفسنا محاصرين بدلًا من ذلك داخل ثقافات القيادة غير الفعالة والتي قد تصل إلى أن تكون ثقافات قيادة مختلة وظيفيًا. لقد حان الوقت لتحقيق ما نعرفه يقينًا من داخلنا أننا بحاجة إليه.

مجتمع قوي من القادة يعني الوضوح والالتزام

تتشارك جميع المجتمعات القوية للقادة الذين قمت بزيارتهم أو شاهدتهم في سمتين رئيسيتين في غاية الأهمية وهما: درجة عالية من الوضوح ودرجة عالية من القدرة على الالتزام.

أولًا، يتفهم كل القادة بوضوح أن مجتمع القادة يُبنى على طموح مشترك لتحقيق قيادة عظيمة. ويدرك الجميع أن القيادة القوية ستكون أكثر ما يميزهم. أعمل مع أحد العملاء يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة للخدمات المالية، ويعتقد أن كل موظف يستحق قائد عظيم. بل ويركز بالكامل على تحقيق ذلك. وفكرته هذه رغم بساطتها هي ما يضبط ايقاع العمل داخل باقي المنظمة.

حيث أن داخل هذه المنظمة يسعى الجميع لبناء مجتمع للقادة ليس من أجل توفير أفضل طريقة لكي يعمل القادة سويًا فحسب -على الرغم من أن هذا يحدث بالفعل- بل يهدف ذلك إلى الوصول للمزيد من النجاحات للشركة وتحقيق إنجازات أعمال مستدامة. إنه يهدف إلى تحقيق عقلية الشركة الواحدة التي وصفتها سابقًا. لذلك يعتمد مجتمع القادة أيضًا على حقيقة أنه لن يكون ممكنًا أبدًا لقائد واحد أن يقدم كل الحلول منفردًا. حيث في عالمنا اليوم توزع القيادة بشكل أكبر ويجب الاستفادة من قدرات جميع القادة والموظفين ومجالات ابتكاراتهم والتزامهم نحو مؤسساتهم.

ثانيًا، هناك درجة عالية من الوضوح حول نوع القيادة المطلوبة لتحقيق النجاح للمنظمة ككل. فنجد أنك كقائد تتمتع بفهم جيد وواضح للتوقعات المتعلقة بالقيادة. وتعرف ما يجب عليك القيام به لإنجاح المنظمة، كما تدرك كيف يجب عليك أداء دورك القيادي. بحيث لا ترضى عن الأداء الضعيف أو السيئ للقيادة. وفي واقع الأمر نجد أنه عندما نصل لبناء مجتمع قوي من القادة، يصبح لا مكان لمن يخفقون باستمرار في الوفاء بالتوقعات والالتزامات القيادية الخاصة بهم. لأن هذه المنظمات التي لديها مجتمع قوي من القادة تدرك تمامًا أن السماح بوجود القادة غير الأكفاء يقوض ثقافة القيادة بشكل عام. لذلك لا يتسامحون ولا يمررون القيادة العاجزة أو ذات الأداء السيئ. وأنت بدورك كقائد يجب عليك أيضًا عدم السماح بذلك.

وســتجد أيضًا أن القادة يبدون درجة عالية من الالتزام؛ أولًا، نحو تحقيق فكرة مجتمع القادة القوي، ثم نحو إنجاز ما يجب عليهم القيام به من أعمال. وبذلك تثبت كقائد مسؤوليتك الجماعية والتزامك من خلال وتيرة الإنجاز داخل منظمتك ومن خلال الالتزام بأن تصبح أفضل قائد ممكن. فهذا يُعد جزء من قرارك والتزامك كقائد، وهو جزء من الدور الذي يجب أن تقوم به للإيفاء بأول شرطيّن من شروط عقد القيادة. عليك أن تضرب مثلًا للقائد الذي يريد الجميع تقليده.

كما أنك أنت وزملاؤك القادة عليكم أيضًا إثبات التزامكم من خلال القيام بالعمل الشــاق الذي تتطلبه القيادة. فلا يوجد بينكم قائد يكتفي بدور المتفرج أو المشاهد. بل يشارك جميع القادة بكامل طاقاتهم. كما يجب عليك كقائد أن تتحلى بالشجاعة لمواجهة السلوك القيادي السيئ. وتعمل على دفع مجتمع القادة في حالة عدم ارتقائهم إلى مســتوى التطلعات الكبيرة الخاصة بالقيادة. ســيكون تحقيق ذلك صعبًا في البداية؛ ولكن بمجرد بناء مجتمع قوي من القادة، ســيصبح ذلك ما هو متوقع من الجميع. ويرجع زملاؤك القادة لك لمعرفة تغذيتك الراجعة بشأنهم ، وكذلك ستكون أنت حريص على معرفة تعليقاتهم وملاحظاتهم البناءة. ويتولد لديك شعور قوي بالالتزام الشخصي تجاه زملائك القادة. كما ستقوم بدعم ما يحققونه من نمو وتطور.

في واقع الأمر، إذا كنتلا ترقى إلى مستوى القيادة التي ارتضى بها مجتمع القيادة القوي، ستكون متأكدًا أن واحدًا من بين زملائك القادة ســيتواصل معك محذرًا إياك: «مهلا، أنت لا تقوم بعملك على أكمل وجه. نحتاج منك أداءً أفضل. لذا ارتقي إلى مستوى المسؤولية!» فلا يوجد من يخشى مواجهة الآخرين. كما ستكون أيضًا على علم أنك بدورك عليك مساندتهم. وأنهم موجودين من أجلك لمساعدتك، عندما تضعف.

لكي ينجح مجتمع القادة القوي الذي نتحدث عنه، يجب أن تظهر التزامًا كاملًا على المدى الطويل. فمجتمع القيادة القوي ليس مجرد غاية تصل إليها. بل يتطلب العمل المستمر للحفاظ عليه.

فسيكون من الضروري الاستمرار في خلق سبل للتواصل مع زملائك القادة، وبناء العلاقات القوية وتعزيزها، والعمل على زيادة الوضوح والالتزام. والأخبار الجيدة هي أنك يمكنك الاستفادة اليوم من وسائل التواصل الاجتماعي لتساعدك على تنمية هذا الشعور بالتواصل وخلق مجتمع متكامل بين القادة. وهناك العديد من الشركات التي تستفيد من وسائل التواصل الاجتماعي لتنشيط أعمالها من خلال التواصل مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين. ففي نهاية الأمر تعتمد وسائل التواصل الاجتماعي على إنشاء روابط جديدة وتبادل الأفكار. وسوف يساعدك ذلك على تمكين قادتك من التواصل مع بعضهم البعض وبناء شعور بالوضوح والالتزام.

وستشعر من داخلك متى تكون على صواب. كما ستتمتع بذلك المستوى العال من الوضوح والالتزام. سوف تنبهر من مستوى الثقة والدعم المتبادل. سوف تشعر أنك جزء من شيء رائع، شيء خاص ونادر.

إذا لم تكن لديك مطلقًا خبرة سابقة بالعمل داخل مجتمع قيادة قوي، قد ينتابك بعض الشك في بداية الأمر لأنك قد لا تتصور أن ذلك من الممكن أن ينجح. لذلك عليك الانتظار لبعض الوقت. سيتطلب الأمر القيام بعمل شاق، لكنه سيكون مجزيًا للغاية في النهاية. كقائد، ستشعر أنك عليك إنجاز ذلك والعمل على انجاحه وستشعر بالثقة عندما تصبح على يقين أنك ستجد العون من الآخرين وأنهم سيعملون على تحقيق ما هو أفضل لصالحك ولصالح المنظمة.

لقد عانيت من هذا الشعور الفظيع في أغسطس 2011. كان قد مرت أيام قليلة على إعصار إيرين (Hurricane Irene) الذي ضرب منطقة البحر الكاريبي، والساحل الشرقي للولايات المتحدة، وأجزاء من شرق كندا، وحدث ذلك أثناء رحلة الطيران متجهًا إلى الوطن بعد رحلة عمل. وتصادف أن مقعدي على متن الطائرة كان بين مجموعة من ثمانية شباب. كانوا يتحدثون بصوت عالٍ ويمزحون ممتلئين بالإثارة والطاقة.

وتجاذبنا بعض الحديث بعد أن أقلعت الطائرة. ذكّرني «داريل» الذي كان الأكثر تحدثًا من بين مجموعة الشباب الثمانية بعض الشيء بالمغني الرئيسي في الفرقة الموسيقية؛ حيث كان له كاريزما وقادر على التواصل مع الناس دون عناء. قدم لي «داريل» بقية المجموعة وأوضح لي أنهم كانوا من طاقم صيانة خطوط شركة المرافق.

كانوا متوجهين إلى ولاية تورنتو ليأخذوا بعض الشاحنات ثم يتحركون بها إلى ولاية كونيتيكت لإصلاح الخطوط الكهربائية التي تضررت من أثر الإعصار.

وكانت هذه المهمة الحيوية هي السبب وراء حماسهم الشديد، لكن مع استمرار الرحلة لاحظت شيئًا آخر يتعلق بهذه المجموعة. فقد كانوا يمزحون مع بعضهم البعض باستمرار. ثم تحول محور حديثهم بكل سهولة من الحديث عن حياتهم الشخصية إلى الحديث عن المهمة التي كانوا سيقومون بها في ولاية كونيتيكت. وكان من الواضح أنهم يتواصلون بشكل عميق. فلم يكونوا مجرد زملاء عمل ودودين؛ بل كانوا يتمتعون برابطة حقيقية فيما بينهم.

قلت للمجموعة: «يا رفاق إنكم تبدون مترابطين للغاية. فما السبب وراء ذلك؟» بمجرد طرح السؤال، استطعت ملاحظة تغير في سلوك «داريل». حيث توقف بلا حراك وأخذ يفكر. ثم أجابني: «إن طبيعة عملنا الذي نقوم به يوميًا، تتطلب مننا المغامرة بحمل أرواحنا على كفوفنا كل يوم. نحن مثل فرقة من الإخوة. علينا أن نؤمن ظهر بعضنا البعض - فارتكاب خطأ واحد ممكن أن يكلفنا أن نفقد واحدًا منا إلى الأبد.»

فهذا ما تشعر به عند ترتبط ارتباطًا وثيقًا بزملائك. وهذا ما يمكن أن تحظى به عندما تصبح جزءًا من مجتمع قوي من القادة. لكنني لا أعتقد أن الأمر يحتاج إلى إعصار لبناء هذا الشعور القوي بالاتصال والثقة. فليس من الضروري أن تصبح حياتك في خطر. ولكن بدلًا من ذلك، يتطلب الأمر ببساطة طموحًا ووضوحًا والتزامًا مشتركًا من جانب كل القادة داخل مؤسستك.

عندما تقرأ هذا القسم، قد تقول لنفسك: «فينس، ما تقوله يبدو مثاليًا ورقيقًا وغامضًا. أليس كذلك؟» وهذه هي مفاجأتي لك؛ بالفعل إن تحقيق ذلك أمر صعب للغاية. ونحن نلجأ إلى الأعذار المختلفة لتجنب القيام بالعمل الشاق المطلوب لبناء مجتمع قوي من القادة.

ولكن عليك أن تتخيل ما سيحدث ذلك من فرق بالنسبة لموظفيك ولعملائك ولمساهميك. تخيل التعاون والابتكار والإنتاجية التي ستنتج عن وجود هذا المجتمع. فتحقيق ذلك سيكون أمرًا مدهشًا.

هل لاحظ الجميع التغيير الذي حدث داخل قاعة الاجتماعات؟

كان «روب» يشغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة مرافق كبرى. وكان قد تولى هذا المنصب منذ 18 شهرًا. وخلال هذه الفترة عمل على إعادة بناء فريق عمله التنفيذي. فعلى الرغم من أنه كان لديه فريق قوي، إلا أنه أدرك أن ذلك الفريق لا يستطيع بمفرده قيادة الشركة. كان يحتاج إلى توحيد جميع قادته على قلب رجل واحد وأن يدرك الجميع أنهم على متن مركب واحد، لذلك عقد أول اجتماع لمنتدى القيادة شمل 200 قائد من القيادات العليا بالشركة. وكان حدثًا ليوم واحد يضم كل كبار القادة للتعرف على استراتيجية الشركة.

وعندما دخل قاعة الاجتماع في ذلك اليوم، ذُهل بالهدوء السائد في المكان. ولاحظ وهو يحتسي قهوته، أن جميع القادة يجلسون كل واحد منهم على حدة في هدوء تام. وبالكاد يتبادلون النقاشات. اكمل اليوم، لكنها كانت تجربة مؤلمة فعلًا؛ حيث ظل القادة يجلسون فحسب، يكتفون بالاستماع لما يقال دون مشاركة بطريقة أو بأخرى. قال روب: «كان الأمر أشبه بخلع الضرس».

عندما ناقش روب ما يتعلق بذلك اليوم مع فريقه التنفيذي، أدركوا جميعًا أن لديهم الكثير من القادة الأقوياء من الناحية الفنية في العمل الذين يركزون على أقسامهم الداخلية فحسب. كما أدرك الفريق أيضًا أن هؤلاء القادة لن يكونوا مهيئين للتعامل مع بيئة تشغيل أكثر تعقيدًا

تتطلب منهم أن يكونوا أكثر ذكاءً وتنافسية وأن يكون العميل هو محور اهتماماتهم عند مواجهة عملية إلغاء القيود التنظيمية. وأكدت ذلك تجربة منتدى القادة، حيث أوضحت أن على «روب» وفريق عمله مسؤوليات كبيرة لتقوية مجموعة القادة الخاصة بمؤسستهم.

لذلك أنشأنا برنامجًا لتطوير القيادات يهدف إلى البدء في بناء مجتمع من القادة داخل المؤسسة. في البداية، قوبل هذا البرنامج بمقاومة شديدة؛ ففي الماضي، كان يُنظر إلى برامج القيادة الأخرى باعتبارها مضيعة للوقت.

ولكن، عندما بدأت المجموعات في المشاركة بالبرنامج، أدركوا أهميته، وتغيرت نظرتهم تجاهه. وبعد حوالي عام من تنفيذ سلسلة مكثفة من برامج القيادة، عقد «روب» منتدى قيادة آخر لأعلى 200 قائد. وهذه المرة عندما دخل إلى قاعة الاجتماعات، اندهش «روب» عندما رأي موقفًا مختلفًا تمامًا. وبينما كان يسكب لنفسه فنجان من القهوة، لاحظ أن هذه المرة هناك طاقة إيجابية تملؤ قاعة الاجتماعات والتي لم تكن موجودة قبل عام. حيث رأي القادة وهم يتحدثون ويضحكون مع بعضهم البعض. وشعر بقوة أن هناك تغير عميق قد حدث. وبدأ كلمته الافتتاحية بقول: «صباح الخير للجميع. هل لاحظ الجميع التغيير الذي حدث داخل قاعة الاجتماعات؟ وبدأ في شرح ما لاحظه، وما شعر به، وكيف اختلف الأمر عن العام الماضي.

اتفق معه القادة الموجودون داخل قاعة الاجتماعات، وتبادلوا نقاشًا مفتوحًا. وأصبح من الواضح أن التغيير لم يحدث داخل قاعة الاجتماعات فحسب؛ بل شمل ذلك التغيير الأمور المتعلقة بالعمل أيضًا. وعبر القادة عن شعورهم بمزيد من التفاؤل، والمزيد من الوضوح، وقدرة أكبر على تقبُّل التغيير، كما كان لديهم إحساس عميق بالثقة والمساندة.

وشارك أحد القادة يدعى «بريان» قصة يؤكد فيها على صحة ملاحظات الجميع. قال إنه شارك في برنامج القيادة مرة سابقة أثناء الربيع الماضي، وخلال البرنامج بنى بعض العلاقات القوية مع بعض القادة الذين لم يعرفهم من قبل.

وبعد بضعة أشـهر من حضور البرنامج، واجه براين أزمة كبيرة في العمل، لم يكن واجهها من قبل قط؛ حيث توفي عامل في منطقته أثناء عمله. وتحتم على «برايـن» إدارة تلك الأزمة بالكامل. كان عليه أن يبلغ باقي العاملين، وكذلك عائلة المتوفي. كان عليه أن يتحكم في حزنه الشـديد ويتعامل بحكمة مع حزن باقي فريق العمل. أفصح «براين» لباقي مجموعة القادة أنه في الماضي كان سـيحاول فورًا تدبر الأمر بمفرده ولكانت هناك فرصة كبيرة أن يخفق في ذلك. ولكن هذه المرة وجد المساندة على الفور من زملائه في البرنامج، وأوضح قائلًا: «لقد فوجئت تمامًا عندما تواصل معي أربعة منهم على الفور؛ ففي غضون نصف سـاعة، كان اثنان من زملائي القادة في مكتبي والاثنان الآخران على خط مكالمة جماعية مباشرة. وبعد مناقشة استمرت 20 دقيقة، ساعدوني جميعًا في التوصل إلى كيفية التعامل مع الأزمة بشكل فعال، وقمت بما توصلنا إليه.» واختتم «براين» حديثه بشكر زملائه قائلًا إنه لم يشعر أبدًا بهذا النوع من المساندة من قبل في أي مؤسسة سبق له العمل بها.

وهذا هو ما يجب أن يكون عليه المجتمع الحقيقي للقادة. من المهم الإشارة إلى أنك لست بحاجة إلى أن تكون رئيسًا تنفيذيًا لإنشاء مجتمع قادة قوي. فكما ذكرت سـابقًا، هذه هي ميزة وسائل التواصل الاجتماعي وجمال المجتمعات؛ حيث يمكن لأي شـخص أن يبدأها. فقط الق نظرة على وسـائل التواصل الاجتماعي، ستجد أن هناك الآلاف من المجتمعات النابضة بالحياة على الإنترنت التي بدأت جميعها بشخص واحد قام ببدء التجمع ثم تلاه العديد من المشاركين. إنها نفس الفكرة الخاصة ببدء مجتمع من القادة. حيث يمكن لأي قائد على أي مسـتوى القيام بذلك. ويمكنك بدء هذا المجتمع أينما كنت؛ سواء من خلال البقاء في إدارتك أو عن طريق الاتحاد مع عدد من القادة في نفس مستواك. فعندما تبدأ في نشر فكرة بناء مجتمع من القادة، سـتجد العديد من القادة الآخرين يشاركونك نفس التفكير، من هم مثلك ويتطلعون إلى تجربة قيادة مختلفة وأكثر إيجابية. لذلك عليك ألا تنتظر. ابدأ اليوم.

هل لديك ما يلزم لتكون أنت من ينشئ مجتمع قيادة قويّا؟

كنت أتحدث مع مسؤولة تنفيذية رفيعة المستوى تعمل في مؤسسة كبيرة شهدت للتو تولي رئيس تنفيذي جديد قيادة الشركة. فسألتها كيف تسير الأمور، وأجابتني أن الشيء المذهل حول الرئيس التنفيذي الجديد هو أنه «منكرًا لذاته».

وقالت إن هذا يعد تغيرًا جذريًا عن الرئيس التنفيذي السابق للشركة الذي كان ذكيًا للغاية ولكن متغطرس ويفتقر بشدة إلى التواضع. وقالت: «كان يمتص كل الأكسجين من أي غرفة لأن الاهتمام يجب أن يكون عليه دائمًا.»

ثم بدأت في شرح كيف اختلفت الأمور كليًا بحضور الرئيس التنفيذي الجديد. أولًا، تم القضاء على الدراما اليومية التي وضعها الرئيس التنفيذي السابق. وبدأ القادة الآخرون داخل الشركة في الترقي حيث أُتيحت أمامهم فرصة لتولي المسؤولية. كان هناك شعور هائل بالتعاون بين كبار القادة لأن الرئيس التنفيذي الجديد يشجع المشاركة مع الآخرين ويكافئ على ذلك. وأخيرًا، تنفس الجميع الأكسجين، ولاحظ الجميع الفرق وشعروا به.

فجميعنا يعرف جيدًا هؤلاء القادة الذين لديهم ثقة مفرطة في ذاتهم ويتمركزون حول أنفسهم. ومع ذلك، فإن الاتجاه إلى الغطرسة والانكباب على تحقيق المصالح الشخصية للفرد يمكن أن يؤثر سلبًا على مصالح الشركة. فعندما يتصرف القائد وكأنه البطل الوحيد من شأنه تقويض القادة الآخرين والمنظمة بأكملها. كما أنه يبقيك معزولًا وغير متصل بزملائك. فهذا منهج للقيادة يعرفه الكثير منا جيدًا وهو كذلك عائق في طريق تحقيق بناء مجتمع حقيقي من القادة.

والآن فلتتخيل منهجية مختلفة؛ منهجية تعتمد على انكار الذات. في واقع الأمر، يمكنك رؤية احتفاء عالم الأعمال وتكريمه لنماذج من القادة الذين يتميزون بإنكار الذات. فعلى سبيل المثال: لا يسع مجتمع أعمال «وول ستريت» التعبير بقدر كاف عن الأمور الجيدة التي يقوم بها قادة مثل «مايكل إل كوربات» الرئيس التنفيذي لبنك «سيتي جروب».

مع أن مجتمع أعمال «وول ستريت» ليس معروفًا عنه في العادة وجود قيادات متواضعة. ومع ذلك، وفي وسط هذا العالم، لم يساعد «كوربات» في تحقيق الاستقرار لبنك سيتي جروب فحسب، بل قام بكل ذلك دون أن يجعل من نفسه محور التركيز فيما يتعلق بالقصص المتداولة حول جهود البنك لتسوية الدعاوى القضائية والتحقيقات، واستعادة تحقيق الأرباح.

وهذا يتناقض تناقضًا صارخًا مع الرؤساء التنفيذيين الآخرين في «وول ستريت» الذين أصبحوا هم أنفسهم عنوان لشركاتهم، بل في بعض الحالات تلمع أسماؤهم أكثر من العلامات التجارية للشركات التي يتولون قيادتها. حيث تتداول أخبارهم وسائل الإعلام باستمرار وتحتفي بهم النخبة داخل الدوائر الاجتماعية. كما وجد العديد من هؤلاء القادة أنفسهم عنوانًا للدعاية لحملات الجشع والتجاوزات التي أدت إلى أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي نهاية الأمر، يتأصل هذا النوع من السلوك في الأنانية. وتذكرتُ ذلك عندما طلب مني أحد العملاء إدارة نقاش يتعلق بنقاط حول نوع القيادة التي تحتاج المنظمة إليها في المستقبل.

فطلبت من مجموعة القادة المتواجدين تحديد خصائص القادة العظماء الذين يعجبون بهم شخصيًا. وأظهرت تلك المناقشة العناصر الأساسية المتعلقة بالقادة مثل: الرؤية، والشجاعة، والقدرة على تحقيق النتائج. ومع استمرار النقاش، قال أحد القادة إن أعظم القادة هم من يتميزون بـ نكران الذات وكانت هذه الصفة هي ما جذب انتباه الجميع. ثم أعقب ذلك أن بدأ الحضور بالموافقة على ذلك الرأي الواحد تلو الآخر. حيث من النادر للغاية أن يضع القادة العظام أولياتهم ومصالحهم الشخصية في المقام الأول. لأنهم يقودون من أجل هدف أشمل وأسمى يتجاوز المصلحة الذاتية. فهم يقودون من أجل تحقيق المصلحة للمنظمة بالكامل. وتُعد هذه الميزة هي حجر الزاوية في بناء مجتمع من القادة، والعنصر الأساسي اللازم توافره عندما تفكر فيما إذا كان لديك ما يلزم للقيام بذلك. فكر في الأسئلة التالية لتحديد ما إذا كنت قائدًا منكرًا للذات أم أنانيًا.

- الأمر متروك لك، فماذا تختار؟ لقد شاهدت ذلك بنفسي أن لدى العديد من القادة مصالح شخصية تشكل الحافز الأساسي المحرك لهم. ويسألون أنفسهم دائمًا:

«ماذا في ذلك يفيد مصالحي؟» وكل من يعمل معهم يعلم ذلك جيدًا، مما يقوض الثقة بهم. وهذا النهج لا يبني مجتمع من القادة.

- هل تستغل سلطتك لتحقيق مكاسب شخصية؟ ومن العلامات الواضحة على وجود قائد أناني هو الميل إلى استخدام قوتك ليس فقط لصالح ترقيك الوظيفي ولكن أيضًا لإعاقة الآخرين والعمل على تقويضهم. فهل تستفيد من منصبك في اتخاذ القرارات من شأنها تحقيق نتائج ستكسب شخصيًا من ورائها في النهاية؟ فهذا السلوك كذلك لا يبني مجتمع من القادة مطلقًا.

هل تستنفد كل طاقاتك في حماية مكاسبك الشخصية؟ لأنك إذا كنت تقوم بذلك، فستتخذ كل قرار من خلال منظور شخصي بدلًا من القيام بما هو أفضل لصالح شركتك بأكملها. فإذا كنت تحرص على إدارتك وميزانيتك ومواردك فحسب، فلن تصل أبدًا إلى شعور حقيقي بمجتمع القادة من حولك.

إذا كانت إجابتك بنعم على أيٍ من هذه الأسئلة السابقة، فقد تكون قائدًا أنانيًا، وتحتاج إلى معالجة ذلك قبل أن تفكر في محاولة بناء مجتمع من القادة داخل مؤسستك.

لذلك، علينا جميعًا تعلم كيف نصبح بناة لمجتمع القادة القوي. نحن بحاجة لمحاربة الدوافع الشخصية نحو الأنانية. نحن بحاجة إلى محاربة الميل إلى الانعزال وعدم الاتصال مع بعضها البعض. نحن بحاجة إلى القضاء على الأقسام المغلقة والمنكبة على الذات. نحن بحاجة إلى بناء علاقات قوية مع بعضها البعض. كنت أعمل أنا وزميل لي مع منظمة للبحث والتطوير مليئة بالعلماء. كنا نعمل مع كبار القادة ونتبادل الأفكار حول كتابي عقد القيادة. وخلال عملية استخلاص معلومات جماعية كبيرة، شارك اثنان من المشاركين باقي العدد الكبير من القادة الحضور أن كلاهما عمل بالشركة لمدة سبع سنوات وكانت هذه هي المرة الأولى التي يجريان فيها محادثة وجهًا لوجه. وما جعل هذه القصة تشد انتباهي هو أن كلا القائدين كانا يعملان في نفس المبنى ويفصل بينهما طابق واحد فقط. وبادرت المجموعة الكبيرة من القادة بسؤال:

«كيف يمكن أن يحدث ذلك؟ كيف يمكنك أن تكون من كبار القادة في هذه الشركة وأنت لا تعرف حتى الأشخاص الموجودين داخل قاعة الاجتماعات هذه؟»

لقد أدركوا جميعًا كم كان الموقف سخيفًا وكيف كان ذلك يقوض مؤسستهم. ناقشنا بعد ذلك الاستراتيجيات اللازمة لشركتهم ليصبحوا بناة لمجتمع قادة حقيقي وقوي. وسأعرض المزيد حول هذا الموضوع لاحقًا في الكتاب.

الأفكار الختامية ـ القيادة مجتمع بأكمله

خلال برنامج الحصول على درجة الدراسات العليا، درستُ في مجال التطوير التنظيمي. كان أستاذي يدعى «ديف» وفي السبعينيات من عمره. كما كان رجلًا حكيمًا ولطيفًا. وناقشنا في أحد الفصول الدراسية الثقافة التنظيمية. واستفسرت من «ديف» حول ما هو السؤال الرئيسي الذي سيطرحه في إحدى المنظمات لقياس ثقافتها سريعًا. فأجابني: «كل ما تحتاجه هو أن تسأل نفسك،

«كيف يُنظر إلى طلب المساعدة داخل هذه المنظمة؟» وكان ذلك ردًا رائعًا غاية في الذكاء؛

حيث أوضح لي «ديف» أنه إذا كنت في مؤسسة يُنظر فيها إلى طلب المساعدة على أنه نقطة ضعف، فيمكنك من خلال ذلك توقع عدة جوانب تتعلق بثقافتها التنظيمية. ستجد من فيها يعملون بجد لإثبات أنفسهم. ولا يتم معالجة القضايا بشكل حقيقي. ويظهر شعور بالمنافسة الداخلية داخل الشركة الواحدة. ولا أحد يجرؤ على أن يكون عرضة للضعف أو الخطر. يصبح الأمر مثل سباق الخيول في مضمار السباق.

لقد بادرت بهذا السؤال مئات المرات على مدار العام، وكانت الاجابات التي أحصل عليها دائمًا معبرة للغاية.

اكتشفتُ أن عندما يكون هناك إمكانية لطلب المساعدة وثقة في الحصول على استجابة إيجابية تمثل هذه الثقافة سمة أساسية لمجتمع قوي من القادة. وفي مثل هذه الثقافات القيادية،

يُسأل القادة عن ذلك. بحيث لا يوجد أي تحفظ أو تردد أو قلق بشأن الاضطرار أن تبدو قويًا وبأفضل حال طوال الوقت. ففي مجتمع القيادة القوي، من المتوقع طلب المساعدة لأسباب عملية للغاية. حيث يتفهم الجميع أن هناك الكثير من العمل الذي يجب القيام به ولا يمكن إيقاف مسيرة المنظمة بالكامل. لأنك عندما لا تطلب المساعدة، ستظل منظمتك في مكانها دون حراك ودون تقدم. حيث تؤدي المشكلات والأمور العالقة إلى تفاقم الأمور وتشتيت الانتباه واستنزاف طاقة مؤسستك.

عليك بسؤال نفسك: «كيف يُنظر إلى طلب المساعدة داخل منظمتي؟» وستخبرك إجابتك على الفور ما إذا كنت في منظمة يوجد فيها مجتمع من القادة أو إذا كان بالإمكان تحقيق هذا المجتمع.

اختبار شجاعة القادة ـ القيادة مجتمع بأكمله

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - فكر في أوقاتٍ أثناء حياتك المهنية والتي قد تكون عملت خلالها في منظمات ذات ثقافات توصف بأنها ذات قادة من الزومبي أو ذات رابطة من الأبطال أو مثل مضمار سباق الخيول. وما كان تأثير ذلك عليك؟

2 - هل تعاملت مع مجتمع حقيقي من القادة؟ وما كان تأثير ذلك عليك؟

3 - كيف ستقوم ببناء مجتمع من القادة داخل مؤسستك؟

الفصل التاسع

توقيع عقد القيادة

في جزء سابق من الكتاب، ذكرت أن القائد المسؤول حقًا يُعرف على أنه من يظهر إصرارًا على إنجاز الأعمال الهامة التي يجب القيام بها. فالقائد المسؤول يلتزم تمامًا بدفع الأمور إلى الأمام داخل المنظمة ويأخذ على عاتقه شخصيًا المسؤولية الكاملة لأداء دوره القيادي. فعندما يفتقر القادة داخل الشركة إلى هذا النوع من المسؤولية، ينتهي الأمر بقيادة عاجزة وضعيفة.

ولهذا السبب يصبح عقد القيادة أمرًا هامًا. والآن أنت تعرف ما يعنيه عقد القيادة وما يقتضيه الالتزام به. وكل شيء يبدأ بك أنت عندما تصبح قائدًا مسؤولًا. وعندما تقوم بذلك، فإنك تلتزم بضبط وتيرة عمل الآخرين بينما تسعى جاهدًا لتصبح أفضل قائدًا ممكن.

وهذا يعني معرفة ما يعنيه أن تكون قائد، بحيث لا تكون خبير فني في مجال عملك فحسب. كما أن هذا يعني رفض الركود وعدم الكفاءة وعدم التسامح مع القيادة الضعيفة العاجزة وتبدأ تنفيذ ذلك بنفسك وكذلك بالنسبة لمن حولك.

لأنك وحتى الوصول إلى هذه المرحلة قد تكون من بين هؤلاء القادة الذين وقعوا بالموافقة دون أن يدركوا حقًا ما يعنيه ذلك. وربما تسمح بمزايا المنصب الجديد والوضع الوظيفي الأعلى

وكسب المزيد من المال والامتيازات المحتملة أن تؤثر على حكمك وتعمي بصيرتك. ربما تكون قد اندفعت لنيل الفرصة وانتهى بك الأمر إلى التقليل مما يتطلبه الأمر لتصبح قائدًا فعالًا. فمهما كان الوضع، إذا اخترت الموافقة دون أن تفهم حقًا الشروط الأربعة لعقد القيادة، فلن يمكنك أن تصبح فعالًا بالقدر الذي يحتاجه دورك القيادي.

الآن أنـــت تعلم أن القيـــادة قرار يجب عليك اتخاذه بوعي. فأنت تدرك أنه هناك أوقات يتعين عليك فيها التوقف وأخذ وقتًا كافيًا ثم تقوم باتخاذ القرارات الكبرى للقيادة. كما أنك تدرك أنه أثناء ممارسة القيادة بشكل يومي، ستتخذ أيضًا العديد من قرارات القيادة الصغرى. وسيحدد ما تتخذه من هذين النوعين من القرارات ماهيتك أنت كقائد. ســتلاحظ فرقًا عميقًا من داخلك عند اتخاذ هذه القرارات بشكل أكثر تعمدًا. ستشعر بذلك، كما سيستشعر من حولك هذا الفرق الكبير.

ثانيًا، أنت تعلم أن القيادة التزام وعليك أن ترتقى إلى مستوى المسؤولية لأنك أصبحت على علم أن الأمر لا يتعلق بك فحسب، بل يتسع ليشمل عملاءك وموظفيك ومؤسستك والمجتمعات التي تعمل بداخلها.

ثالثًا، أنت تعرف جيدًا أن القيادة عمل شاق وعليك أن تكون قويًا وتدرك أن هناك الكثير من العمل الشاق الذي يجب عليك القيام به بصفتك القائد. إنه عملك أنت ولن يقوم به أحد سواك، وإذا لم تتحمل أنت مسؤوليته فستصبح ضعيفًا انت والمنظمة بالكامل. وأول من يجب أن تكون قويًا في مواجهتك هو نفسك. يجب أن تبدأ بنفسك وتصبح مسؤولًا قبل أن تأمل أن يصبح الآخرون مسؤولون.

وأخــيرًا، أنـــت تعلم أن القيادة مجتمع بالكامل ويجب أن تتواصل مع الآخرين. لأنه بغض النظر عن موقعك داخل مؤســســتك، وبغض النظر عن مســتوى الدور القيادي الذي تؤديه، يتعين عليك بناء مجتمع قوي من القادة؛ يتميز بإحســـاس عال من التوافق وتبادل الدعم والاحترام والثقة. وتدرك جيدًا أنه إذا استطعت تحقيق ذلك بشكل صحيح، فإن مجتمع القادة القوي سيميز مؤسستك عن غيرها. وسيصبح أكثر سمة مميزة لك كقائد ولمؤسستك في ذات الوقت.

وهذه هي التفاصيل التي توضح ما يعنيه أن تكون قائدًا مسؤولًا. وكل ما تبقى أمامك بعد فهمك التام لكل ما سبق هو توقيع عقد القيادة.

لقد حان الوقت لتوقيع عقد القيادة

في فيلم الهوبيت/The Hobbit يتمتع «بيلبو باجينز» بالحياة البسيطة. ثم يصل مجموعة من الأقزام إلى «بيلبو» ويبلغوه بأنهم يسعون لاستعادة مملكتهم المفقودة وتأمين الكنز.

قبل أن يبدأ الأقزام في التعاون مع «بيلبو»، قدموا له عقدًا ليوقع عليه، وبموجب هذا العقد يتحدد دوره وما يجب عليه القيام به. يبدو الأمر واضحًا للغاية من البداية: حيث تُذكر النفقات غير المباشرة، والوقت اللازم للمهمة، والمكافآت. وينص العقد على منح «بيلبو» حصة تقدر بـ14/1 من إجمالي الأرباح، وهي تبدو حصة معقولة. ثم يذكر أحد الأقزام المصطلحات المتعلقة بالترتيبات. ويقر بيلبو أنهم غير مسؤولين عن أي اصابات أو عمليات نزعٍ للأحشاء أو حروق قد تحدث أثناء الرحلة. وهكذا، أصبح العقد الذي يحدد طبيعة الرحلة القادمة يبدو واضحًا تمامًا. وعندما فكر «بيلبو» بالمخاطر المحتملة، شعر بالخوف.

وعلى الرغم من حماسه الشديد، لم يوقع العقد على الفور. ولكن في نهاية الأمر أدرك أنه إذا لم يوقع عليه فلن يكون هناك رحلة. وكل هذا الحديث عن استعادة المملكة المفقودة والكنز سيصبح لاغيًا بكل تأكيد. لأن الرحلة لن تبدأ إلا بعد توقيع العقد. وتنطوي هذه الرحلة على تحديات كبيرة بل يمكن القول على صعوبات هائلة، لكن في النهاية ينجح «بيلبو» والأقزام في تحقيق غايتهم.

وقد تكون في الوقت الحالي تشعر تمامًا مثل «بيلبو»، وهو يقرأ النسخة التفصيلية المطبوعة للعقد وما بها من مخاطر محتملة. فحتى هذه المرحلة من الكتاب، كنا نؤكد على ماهية عقد القيادة، وما المقصود بشروطه الأربعة، وكيف يمكنك تنفيذها. ويمكنك أن تلحظ كيف ستجعلك الشروط الأربعة قائدًا أفضل وأكثر تحملًا للمسؤولية. وقد يكون ما قرأته حافزًا ومصدر إلهام لك لتنفذ هذه الشروط الأربعة. وربما تكون قد نظرت أيضًا في تداعيات الشروط الأربعة فيما

يتعلق بدورك القيادي. ولكن حقيقة الأمر هي أنه في حالة عدم التزامك وعدم قيامك بتوقيع عقد القيادة، فسيصبح كل ما سبق لاغيًا.

لا تنس أن عقد القيادة ليس وثيقة قانونية. لقد سبق لي أن أقمت منتدى عن القيادة ليوم واحد بحضور 150 من كبار القادة بأحد المنظمات، وانتهى الوقت المحدد في مناقشة عنوان العرض التقديمي الخاص بي عن «عقد القيادة» ووصفًا موجزًا عنه. حضر جميع القادة المنتدى وهم قلقون؛ لاعتقادهم أن عليهم توقيع عقد قانوني. ولكن ما إن أدركوا حقيقة عقد القيادة، شعروا بالراحة والهدوء. لكن ما أدركته في وقت لاحق، هو أنني لا أرى أن قلقهم ذلك كان أمرًا سيئًا؛ فقد جعل هؤلاء القادة يتوقفون ويفكرون فعليًا في معنى القيادة وإذا كانوا مستعدين فعلًا للتوقيع على عقد القيادة.

وفي النهاية، فإن عقد القيادة هو عبارة عن عقد تلتزم به أمام نفسك1؛ فهو التزام شخصي أو معنوي تقرر أنت وحدك القيام به. ولن أعرف ما إذا كنت قد وقعت عليه فعليًا أم لا. كما أن من تعمل معهم لن يعرفوا إلا إذا اخبرتهم بأنك قمت بذلك. ولكن يمكن القول، أننا سنعرف جميعًا من خلال رؤيتك وأنت تؤدي دورك القيادي كل يوم. سيصبح واضحًا إذا كنت تؤدي عملك كقائد بشكل روتيني فحسب، وبذلك يكون الاحتمال الأكبر أنك لم توقع على عقد القيادة. بينما إذا كنت قد وقعت عليه، فسيشعر الجميع بالتزامك بأن تصبح أفضل قائد ممكن. وهذا في ذات الوقت لن يجعلك قائدًا مثاليًا؛ فلا يوجد انسان كامل، لكن بالتأكيد سيجعل منك نموذجًا يريد الآخرون محاكاته.

فبمجرد توقيع عقد القيادة، سيتغير كل شيء. ولن تجد سبيلًا للعودة. حيث تتوقع مؤسستك منك الكثير، سواء كنت قائدًا ناشئًا أو مديرًا في الخطوط الأمامية بالشركة أو مديرًا في مستويات القيادة المتوسطة أو رئيسًا تنفيذيًا أو قائدًا ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). فستحتاج منك مؤسستك أن ترتقي لمستوى المسؤولية. ويجب أن تكون قائدًا قويًا قدر الإمكان حتى تستطيع تحويل مؤسستك إلى مؤسسة قوية. فكل من حولك يعتمد عليك؛ الموظفون والعملاء والشركاء والمجتمعات التي تنتمي إليها. لذلك عندما توقع عقد القيادة، فأنت بذلك تتعهد بأن تكون مسؤولًا أمامهم جميعًا.

وهذا يشــبه إلى حد كبير عندما يقرر شــخصان الزواج. فبعد كل الاستعدادات والخطط، يتلخص الأمر في اللحظة الحاسمة التي يسمع فيها العريس والعروس هذه الكلمات: «أعلنكما الآن زوجًا وزوجة»؛ فحينما ينطق القس هذه الكلمات فحســب، يصبح الشخصان حقًا متزوجين. ويتغير كل شيء، بينما يبقى الاثنان بلا تغيير كأفراد. فهما نفس الأشخاص. لكن شيئا أساسيًا قد حدث؛ وقد لا يظهر ما يحدثه ذلك من تغيير في حياتهما على الفور، ولكن بمرور الوقت يصبح جليًا مع استمرار الزوجين في العيش معًا وادراك ما يعنيه فعليًا أن يكونا زوج وزوجة وما يقتضيه الأمر للوفاء بشروط تلك العلاقة.

وينطبق الشيء نفسه على عقد القيادة. فلن يُعرف على الفور إذا كنت قد وقعت بالفعل عليه أم لا، ولكن ســيكون ذلك جليًا بمجرد رؤيتك وأنت تمارس دورك القيادي بعدما عقدت العزم بداخلك أن تصبح قائدًا مسؤولًا.

فالأمر متروك لك الآن ـ فهل أنت مستعد لتوقيع عقد القيادة؟

الشيء الوحيد الذي لا يمكنك القيام به.

قبل أن تجيب على هذا السؤال، يجب أن أكون واضحًا معك بشأن نقطة في غاية الأهمية: لا يمكنك الاســتمرار في دورك القيادي دون توقيع عقد القيادة. لأنه إذا لم توقع، فســوف ينتهي بك الأمر إلى القيادة بطريقة ضعيفة ودون مستوى الكفاءة المطلوب. وسيؤدي ذلك إلى الإضرار بمؤسستك ومن يعملون تحت قيادتك. كما أنك ستلحق الضرر بنفسك أيضًا. لذلك اسمحوا لي أن أكرر: لا يمكنك البقاء في دورك القيادي إلا إذا قمت بالتوقيع على عقد القيادة.

لذلــك أطلب منك أن تتوقف لحظة الآن وتفكر في الشروط الأربعة الخاصة بعقــد القيادة. تدبر جيدًا كل الأفكار التي تطرقنا إليها في هذا الكتاب حتى الآن. كما أود منك أن تراجع الأسئلة التي طرحتها عليــك في نهاية كل فصل. والآن، عليك قراءة نص عقد القيادة التالي، ثم فكر جيــدًا في محتواه وما يترتب عليه من آثار.

عقد القيادة

أدرك أن عقد القيادة ™ يُعد التزامًا قويًا وشخصيًا بأن أصبح أفضل قائد ممكن؛ أن أكون القائد الذي تحتاجه مؤسستي.

بموجب التوقيع على عقد القيادة The Leadership Contract ™، ألتزم بشكل شخصي أمام نفسي.

كما ألتزم بألا أرضى بعدم الكفاءة والأداء الضعيف. ولن أؤدي دوري بشكل روتيني فحسب كقائد. سوف أكون قائدًا مسؤولاً بحق. وأفهم أنه بإمكاني اختيار أن أكون ملتزمًا بالاشتراك مع الآخرين، أو يمكنني الاحتفاظ بهذه الالتزامات لأدائها بنفسي. وفي كلتا الحالتين، سيعرف من حولي أني وقعت على «عقد القيادة» وذلك بناء على الطريقة التي أمارس بها عملي كل يوم كقائد.

1. القيادة قرار— يجب اتخاذه

أتفهم أن القيادة قرار، وبالتوقيع على هذا العقد أدناه، أقرر أن أصبح قائدًا. وهذا يعني أنني سأعي تمامًا متى أحتاج إلى اتخاذ قرارات القيادة الكبرى. وسألتزم كذلك بجعل دوري القيادي واضحًا كل يوم وأنا أتخذ قرارات قيادة صغرى فاعلة وضرورية.

2. القيادة التزام— فيجب الارتقاء إلى مستوى المسؤولية

أتفهم أنني ملتزم بأن أكون أفضل قائد ممكن. ولدي التزام تجاه عملائي والعاملين معي ومؤسستي والمجتمع الذي نمارس فيه أعمالنا. سأقوم بدوري القيادي بطريقة أخلاقية. وسوف أكون على مستوى المسؤولية التي أولتها لي مؤسستي.

3. القيادة عمل شاق— ويجب أن أكون قويًا

أتفهم أنني بصفتي قائدًا، يجب عليّ القيام بالعمل الشاق من أجل تحقيق النجاح لمؤسستي. كما أنني أدرك أيضًا أنه إذا تجنبت القيام بهذا العمل الشاق، فإن ذلك سيؤدي إلى جعلي أنا وفريقي ومؤسستي كيانات أكثر ضعفًا. أتعهد بألا أكتفي بدور المتفرج أو المشاهد. وأنني سأتمتع بالمرونة والإرادة الشخصية القوية اللازمين للقيام بالعمل الشاق الذي تتطلبه القيادة.

4. القيادة مجتمع بأكمله — يجب التواصل

سأعمل على إنشاء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستي. سأسعى لأن أكون قائدًا عظيمًا، وسأشجع الآخرين على تحقيق ذلك. مما يجعلني مسؤولاً على ضبط إيقاع العمل لباقي زملائي من القادة. سأسعى جاهدًا لكي أصبح نموذجًا يحتذي به القادة الآخرون. سأبني علاقات قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. سوف أعمل على توفير قدر أكبر من الوضوح والالتزام بين جميع القادة حتى نستطيع تنفيذ استراتيجية مؤسستنا بشكل فعال والمساعدة في تحقيق النجاح لمؤسستنا

أوافق على الشروط الأربعة لعقد القيادة المبينة أعلاه وبموجب التوقيع أدناه ألتزم بما فيه.

X .... **التاريخ:** ....

توقيع الوثيقة

بموجب توقيعك على عقد القيادة، تكون قد اتخذت قرار أن تصبح قائدًا بحق. وبأن تلتزم بأن تصبح أفضل قائد ممكن بالنسبة لمؤسستك ومن يعملون تحت قيادتك. وتلتزم بوعيٍ تام أن تفي بالتزاماتك كقائد. وبالقيام بالعمل الشاق اللازم للقيادة. كما ستسعى إلى بناء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك. إذا وافقت على هذه الشروط ولديك قناعة بأنك ستجتهد لتصبح أفضل قائدًا ممكن، يستطيع توقيع العقد وتأريخه من الآن.

وأنا أعنى ذلك حقًا. عليك بالتوقيع في المكان المخصص لذلك (الخط المنقط).

وبعدها، فلتخبرني بما قمت به للتو؟ هل وقعت؟ هل قمت بذلك بإخلاص وبقناعة حقيقية؟ أم أنك أبعدت الكتاب عنك فحسب، لاعتقادك أن التوقيع على عقد القيادة أمر سخيف؟ تذكر أنه مهما كان اختيارك، فلن أعرف أبدًا. لأن الأمر الهام هو أن تعرف أنت جيدًا ما عليك القيام به، وهذا هو كل ما يتعلق بأن تصبح قائدًا حقيقيًا. فالتزامك أمام نفسك، هو أول التزاماتك كقائد.

كما يوجد بعض السيناريوهات التي قد تحدث لك أثناء هذه المرحلة من عملية توقيع عقد القيادة ويجب أن نتناولها بالشرح:

إذا أدركت أنك لا تريد القيادة

فقد تكون أوشكت على التوقيع ثم تراجعت. فربما تكون قد أدركت شيئًا عن يتعلق بذاتك: «أنا لا أريد حقًا أن أصبح قائدًا». وربما أنك لم ترغب أبدًا في أن تكون كذلك.

أحيك على إدراك ذلك! فهذه رؤية مهمة للغاية. وأرجو منك ملاحظة أنه لا يوجد ما يستدعي أن تتضايق بشأنه. لأنه من الأفضل أن تكون صادقًا مع نفسك بطريقة أو بأخرى فأثناء مناقشتي أنا وفريق عملي لأفكار «عقد القيادة» مع العملاء، قابلنا أشخاصًا في أدوار

قيادية أدركوا في نهاية الأمر أنهم لم يكن ينبغي لهم أن يكونوا قادة بالأســاس. فهم لم يرغبوا قط في تولي القيادة، وكان يُجدر بهم عدم تولي هذه الأدوار القيادية. ووجدنا أنهم في كثير من الحالات، ينتهي بهم الأمر إلى تولي أدوار أخرى داخل مؤسساتهم وبذلك يستمرون في إضافة القيمة والعمل بشكل جيد. ومع ذلك، في بعض الحالات الأخرى يقرر بعض من هؤلاء القادة المترددين بشأن تولي القيادة ترك مؤسساتهم تمامًا. وهذه أخبار سارة أيضًا، لأنهم بذلك يواصلون أخيرًا القيام بما يريدون فعله في حياتهم. وهذه القرارات ليست بكل تأكيد قرارات سهلة. ولكن عليك أن تكون صادقًا مع نفسك وأمام مؤسستك!

عندما تريد التوقيع ولكنك تشعر بأنك غير مستعد للقيام بذلك

ربما تجد أنك لا تستطيع توقيع عقد القيادة لأنك لا تشعر بأنك مستعد لتولي دور قيادي والوفاء بشروطه. قد تكون لديك أولويات أخرى في حياتك أكثر أهمية، كأن يكون لديك أولويات أسرية تحتاج إلى اهتمامك. وهذا أمر جيد للغاية. فالمهم هو أن تتخذ قرارًا متعمدًا بعدم القيادة؛ وهذا في حقيقة الأمر يُعد في ذاته قرار قيادة في غاية الأهمية. ويمكنك مواصلة إضافة القيمة بالمساهمة بشكل فردي أو من خلال مشاركة خبرتك المتخصصة في مجال عملك مع الآخرين. وعندما تشــعر أنك مســتعد لتولي دورًا قياديًا، أعد قراءة هذا الكتاب ثم وقع على عقد القيادة.

عندما تريد التأكيد على قرار اتخذته بالفعل

ذكر لي بعض القادة الذين أعمل معهم أن توقيع عقد القيادة ما هو بالنسبة لهم إلا تأكيد لقرار اتخذوه بالفعل فيما سبق، ولكن لم يكن بشكل معلن فحسب. وقد تكون واحدًا من بين هؤلاء القادة؛ حيث تكون التزمت التزامًا كاملًا بأن تكون أفضل قائد ممكن، لكنك قمت بذلك تلقائيًا. ومن خلال تجاربي، وجدتُ أنه بمجرد أن تلتزم عن قصد بالتوقيع على عقد القيادة وبتنفيذ ما به من شروط فإن ذلك ينقلك على الفور إلى مستوى آخر كقائد. بحيث يزداد التزامك. وتشعر أكثر بالاقتناع بأنك قائد عظيم أكثر من أي وقت مضى.

الأفكار الختامية ـ توقيع عقد القيادة

يعتمــد هــذا الكتاب على فكرة أن الكثير منا قد تولوا الأدوار القيادية دون أن يدركوا حقًا معنى أن تصبح قائدًا. فعندما نتولى دورًا قياديًا، نعلم أننا نأخذ على عاتقنا أمرًا هامًا، لكن أغلبنا لا يرون بوضوح تمامًا ما يتضمنه القيام بذلك. ومثل كل العقود الموجودة عبر الإنترنت، قد تكون اخترت الموافقة عليها دون قراءة البنود والشروط الخاصة بها. وتؤدي دورك القيادي بشكل يومي محاولاً بذل قصارى جهدك، ولكنك لست متأكدًا تمامًا بنسبة 100 % أنك تقوم بما يجب عليك القيام به كقائد.

ومن ثَمّ يمنحك عقد القيادة الوضوح الذي تحتاجه للقيام بما هو متوقع منك كقائد. لأنك عندما تراجع ما ينص عليه هذا العقد، يخلق ذلك شـعورًا قويًا بداخلك بالتزام شــخصي بأن تصبح أفضل قائد ممكن. وستجد أن هذه التجربة تغيرك كفرد. وستشعر بهذا التغيير. لأنه تغير عميق من داخلك. وكما ذكرت مسبقًا في هذا الكتاب، فإن هذا التغير لن تشعر به أنت فحسب، بل سيشعر به أيضًا

كل من حولك. قد يقترب منك زميل ويوقفك في أحد الردهات ســائلًا إياك: «هل فقدت وزنك؟ هل غيرت تسريحة شعرك؟ تبدو مختلفًا!» بينما يرجع هذا الاختلاف ببساطة إلى حقيقة أنك وقعت مؤخرًا على عقد القيادة وأصبحت أكثر التزامًا بأن تصبح قائدًا مسؤولًا وأن تجعل مؤسستك ناجحة بقدر المستطاع.

وبفضل هذه الالتزام، نحتاج الآن إلى التفكير في كيفية وضع عقد القيادة موضع التنفيذ. ويمكننا القيــام بذلك مــن خلال معرفة كيفية تطبيق عقد القيادة على نقاط التحول الأربعة المتعلقة بالقيادة والتي وصفتها في مرحلة سابقة بهذا الكتاب. وستعرف كيف يمكنك تنفيذ عقد القيادة على المستوى الشخصي وعلى المستوى المؤسسي.

اختبار شجاعة القادة ـ توقيع عقد القيادة

عندما تفكر فيما ورد بهذا الفصل من أفكار، عليك التوصل لإجابات للأسئلة التالية التي تقيس مدى شجاعتك كقائد:

1 - كيف تشعر الآن بعد أن وقعت عقد القيادة؟

2 - كيف تشعر في حالة عدم مقدرتك على توقيع عقد القيادة؟

3 - هل تغير أي شيء في طريقة نظرتك إلى نفسك؟

4 - كيف ستتصرف بشكل مختلف كقائد؟

الفصل العاشر

نقاط التحول الخاصة بالقيادة

في هذه المرحلة، أفترض أنك وقعت بالفعل على عقد القيادة. فإذا قمت بذلك، أهنئك. أحييك، وعليك أن تثني على نفسك أيضًا فأنت تستحق التربيت على ظهرك والإشادة بما قمت به.

وقد تتساءل: «ماذا الآن؟» وهذا سؤال جيد حقًا وهو موضوع هذا الفصل. سنعرف الآثار المترتبة على عقد القيادة بالنسبة لك كقائد على مختلف المستويات؛ سواء كنت قائدًا ناشئًا أو في الخطوط الأمامية بالشركة أو قائدًا في المستويات الوسطى للقيادة، أو مدير تنفيذي. وعقد القيادة لا يختلف كثيرًا عن أي عقد آخر توقع عليه بالموافقة؛ فعملية التوقيع ما هي إلا خطوة واحدة. والتالي هو تبني شروط عقد القيادة وتطبيقها من خلال دورك القيادي.

دعونا نبدأ العمل.

فسواء كنت تقلدت دورك القيادي منذ وقت قريب أو منذ فترة؛ فستتيح لك الأفكار الواردة في هذا الفصل الوضوح الذي تحتاجه للتأكد من أنك ترقى إلى مستوى المسؤولية للوفاء بالمتطلبات والتوقعات الخاصة بمنصبك. عندما تتسلح بهذه الأفكار، ستتخذ قراراتك الخاصة بالقيادة بشكل أفضل، كما ستتحسن الطريقة التي تدير بها الأمور الخاصة بوظيفتك القيادية وستستطيع قيادة نفسك حتى في الأوقات الصعبة.

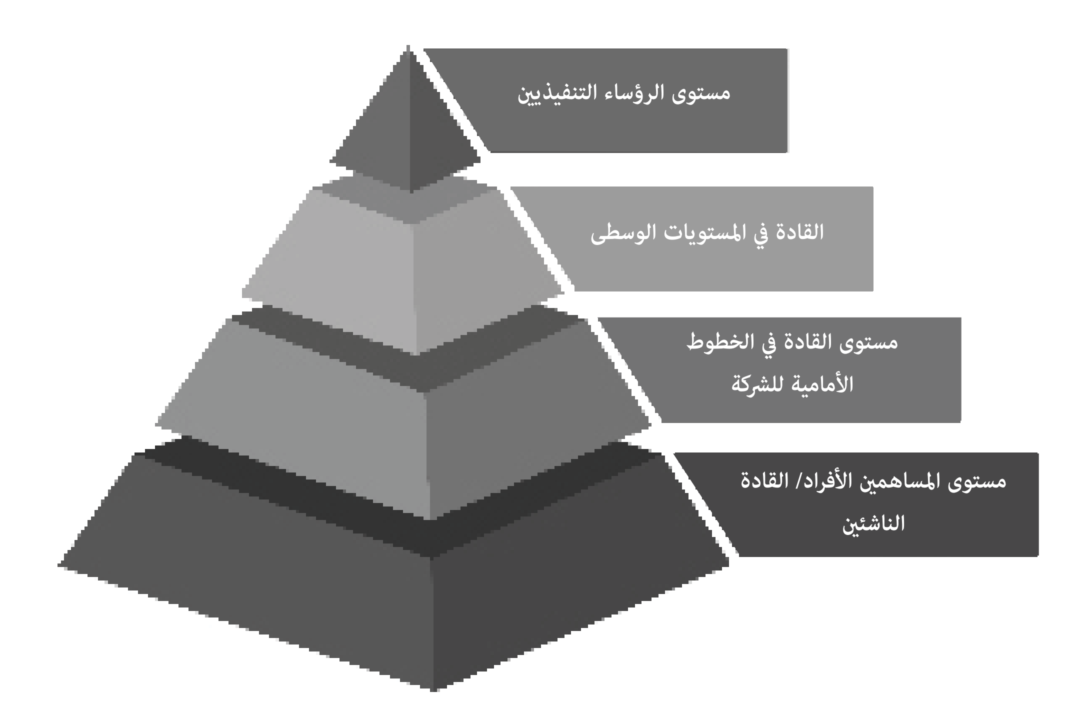
ولمساعدتك على تفهم أوضح لما يعنيه عقد القيادة بالنسبة لك، سنعود إلى نقاط التحول الخاصة بالقيادة والتي قدمتها لأول مرة في الفصل الخامس.

مراجعة نقاط التحول الخاصة بالقيادة

لطالما أعجبت دائمًا باقتباس للفيلسوف الأسباني «خوسيه أورتيجا إي جاسيت» عندما قال: «أخبرني بما تهتم به، وسأخبرك من أنت». إذا بتطبيق هذه الفكرة بمنظور أوسع لتشمل القيادة، فهذا يعني ببساطة أنه يمكنك معرفة الكثير عن القادة وفقًا لما يهتمون به. وتساعدك الشروط الأربعة لعقد القيادة على الاهتمام بالتفاصيل النهائية الخاصة لتصل إلى القيادة العظيمة. وأثناء قيامك بذلك، ستصبح أكثر تعمدًا كقائد لأنك تتمتع بالوضوح والالتزام الذين تحتاجهما لتصبح قائدًا عظيمًا.

كما ذكرنا في الفصل الخامس، فإن نقطة التحول تعني تلك اللحظة التي يحدث فيها تغيرات جوهرية. وبالنسبة لنا كقادة، هناك أربع نقاط تحول هامة للغاية ويجب أن نوليها اهتمام خاص. علينا التوقف لبعض الوقت والتفكير في أدوارنا القيادية (انظر الشكل 1.10).

ويرجع السبب وراء ذلك أن نقاط الانطلاق التقليدية التي اعتدنا الاعتماد عليها في السابق فات أوانها الآن. حيث سيلزم لكل دور قيادي تتولاه اليوم وفي المستقبل تحقيق قفزات واسعة للأمام، ولن يستطيع الجميع كأفراد النجاح في التحول أظهرت الدراسات باستمرار ارتفاع معدلات إخفاق القادة، سواء كان هؤلاء القادة مديرين أو قادة في المستويات الوسطى للقيادة أو رؤساء تنفيذيين. حيث يخفق الكثيرون خلال 18 إلى 24 شهرًا من بداية توليهم بأدوار قيادية جديدة.



الشكل 1.10ـ نقاط التحول الأربعة الخاصة بالقيادة.

لم يقصــد هؤلاء الأفراد أبدًا الإخفاق في دورهم القيــادي؛ بل كانوا مثلك؛ متفائلون وطموحون وعاقدين العزم على تحقيق النجاح. ولكن يبدو أن هذه الصفات ليست كافية لضمان النجاح للقادة اليوم. لهذا الســبب عليك أن تتوقف مؤقتًا، وأن تتحلى بوضوح تام بشــأن ما تتخذه على عاتقك من مسؤوليات. كما عليك أن تتأكد من أداء كل ما في وسعك لتحقيق النجاح بدورك القيادي. حيث ستصبح الشروط الأربعة لعقد القيادة ذات قيمة كبيرة.

فستوفر طريقة مفيدة لمساعدتك في التفكير في دورك القيادي وستساعدك لترى بوضوح أكثر ما تحتاج أن تعيره انتباهًا كبيرًا عند كل نقطة تحول تمر بها. وستمكن طريقة التفكير هذه من المضي قدمًا نحو النجاح كما ستساعدك على تلافي الإخفاق الذي يهدد الكثير من القادة.

نقطة التحول رقم 1:

مستوى المساهمين الأفراد والقادة الناشئين

عندما يُنظر إليك كقائد محتمل هي لحظة حاسمة في حياتك. وكما وصفت ما حدث في قصة القيادة الخاصة بي في الفصل الأول، عندما أخبرتني «زينتا»: «يُجدر بك المشاركة في الإدارة»، كانت هذه المرة الأولى التي يقول فيها لي أحد هذه الكلمات. وما أدهشني هو كيف تغير شيئًا ما بداخلي على الفور. فقد دفعتني هذه الكلمات إلى رؤية نفسي بشكل مختلف. وهذا ما يحدث عند يربت أحدهم على كتفك ويخبرك أنه يراك قائدًا ناشئًا. وفجأة، تبدأ عملية استكشاف بنفسك لتتفهم ماهية القيادة وماذا تعني بالنسبة لك.

سأذكر هنا تجربة «طارق». كان قائدًا في شركة نقل متخصصة في التوزيع والتخزين. وكان يشارك في برنامج تطوير القيادة الخاص بالقادة الناشئين. حيث أخبرنا أنه بعد مشاركته بالبرنامج، توصل لفهم جديد تمامًا لكيف عليه أن يتصرف بصفته قائد. حيث أدرك سريعًا أنه لا يمكن يراه الآخرون بصورة المشتكي أو المتذمر. فكان عليه أن يرتقي من كونه موظفًا ليصبح قائدًا. وأدرك أنه ينبغي عليه تعلية سقف طموحاته. لم يعد من المناسب له أن يتصرف بشكل اعتيادي كأحد أفراد فريق البناء.

وهذه الرؤية أقلقت «طارق» لأنه بدأ بالفعل يشعر بجدار فاصل بينه وبين من يعمل معهم كأقران. يواجه جميع القادة الناشئين هذا التحدي. وكان الجانب الإيجابي بالنسبة لطارق أنه أصبح منفتحًا على فهم حقائق دوره المستقبلي، كما أن الشروط الأربعة لعقد القيادة ساعدته كثيرًا.

وكما وصفتُ في الفصل الرابع، يتم تشجيع العديد من الأفراد الذين يقومون بأدوار هامة كمساهمين بشكل فردي على تولي أدوارًا قيادية داخل منظماتهم. وغالبًا ما يقعون في حيرة من أمرهم كمساهمين أفراد. ويتساءل كل منهم: «أنا لست قائدًا». «فأنا لا أدير فريقًا أو أدير قسمًا.

أنا أؤدي وظيفتي فحسب.» وبالفعل قد لا تكون لا تدير فريق أو قسم، لكن يمكنك المساهمة بدور قيادي هام بالنسبة لشركتك. فقد تكون تستطيع الاسهام بمستوى عال من الخبرة. أو تتمتع بمجموعة من العلاقات الهامة لنجاح شركتك مع أصحاب المصلحة. أو قد تستطيع القيام بدور مهم في مواجهة السوق يساعد في ترسيخ العلامة التجارية لشركتك. فمهما اختلف السبب، فعندما يُطلب منك الترقي لمستوى قيادي يجب عليك أن تبدأ في التفكير في نفسك كقائد. فيجب عليك مثل كل القادة الناشئين والمساهمين على مستوى فردي الذين يقومون بأدوارٍ رئيسية لشركاتهم أن تبدأ النظر لنفسك كقادة وتفهم ما يعنيه ذلك.

سأذكر هنا مثال تجربة «بيث». حيث كانت تعمل في مجال الرعاية الصحية في إحدى وكالات المجتمع المحلي. كان دورها هو وضع برامج لتحسين الأوضاع الصحية في المدينة التي عاشت فيها وعملت بها. لم يكن لديها فريق تديره. لكنها اكتسبت سنوات من الخبرة في مجال الرعاية الصحية ومجموعة كبيرة من العلاقات المهمة على كافة مستويات الحكومة والوكالات غير الربحية وشركات القطاع الخاص. لذلك عندما أخبرها مديرها لأول مرة عن الحاجة إلى ترقيتها لتتولى منصب قيادي، شعرت «بيث» بحيرة من أمرها. لكن مديرها ساعدها في معرفة مدى أهمية دورها الذي تقوم به بالنسبة للمنظمة وللمجتمع. ولعبت «بيث» دورًا مميزًا داخل المنظمة، وكان نجاحها يعتمد في نهاية الأمر على تطوير قدراتها القيادية. ومع مرور الوقت، بدأت «بيث» ترى نفسها كقائدة. وحينها، أدركت أنها بحاجة إلى الترقي لمستوى المسؤولية بطريقة أكثر فعالية لتطبيق خطة النهوض بالصحة التي كانت تقودها.

ففي حالة كونك قائد ناشئ أو مساهم فردي، غالبًا ما تتخذ مؤسستك أول قرار للقيادة نيابة عنك. حيث سينظر إليك أحد المسؤولين بالشركة كقائد محتمل وسيخبرك بذلك. وسيكون ذلك بمثابة دعوة لك لتبدأ في معرفة حقيقة القيادة وما إذا كنت مناسبًا لها.

وعليك ألا تقع في الفخ الذي يقع فيه العديد من القادة الناشئين والمساهمين الأفراد: لا ترفض الترقي لمستوى القادة لاعتقادك أن الأمر يتعلق بالمزيد من العمل الشاق. وبالفعل،

يستلزم الأمر الكثير من العمل والجهد عندما تصبح قائدًا. ولكن في ذات الوقت ستتاح أمامك أكبر للتأثير على مؤسستك وعلى فريقك. لذا يجب أن يكون هدفك في هذه المرحلة هو أن الاطلاع بشكل دائم وتعلم المزيد بقدر المستطاع المزيد عن طبيعة وماهية القائد. ومن المهم أيضًا أن تكون صريحًا مع نفسك. فإذا كنت لا تشعر أنك قادر على تولي مسؤولية القيادة، عليك الانتظار حتى تصبح جاهزًا.

لقد حان الوقت المناسب كقائد أيضًا لتبدأ الاهتمام بالتزامك الأساسي المطلوب منك الآن وانت في هذا المستوى الأول من مستويات القيادة؛ وهو إعداد نفسك لتصبح قائدًا. وتبدأ عملية الإعداد هذه بتحويل عقلك من التفكير كموظف إلى التفكير كقائد. ابدأ بالبحث عن طرق لتشارك بها وتظهر من خلالها قدرتك على القيادة. لا تحصر نفسك داخل مفاهيم القيادة التقليدية مثل فكرة أنه لن تكون قائد إلا إذا كان لديك من يعملون تحت رئاستك مباشرة. كما يجب عليك الاستمرار في الترقي لمستوى المسؤولية والوفاء بالتزاماتك القيادية.

ومن أهم الالتزامات الضرورية التي يجب أن تفي بها هي التأكد من تطوير مهاراتك الشخصية وتقويتها. وتأكد لي ذلك مؤخرًا عندما عملت مع واحدة من العميلات وكانت تشغل منصب مديرة تنفيذية لشركة تكنولوجيا متوسطة الحجم حين خاطبت مجموعة من كبار القادة المحتملين في شركتها

قائلةً: «عامة ما تؤهل المهارات الفنية تقلد أول دور لكم في الإدارة أو القيادة، بينما يعتمد الجزء الأكبر من نجاحكم كقادة بعد ذلك على تنمية مهاراتكم الشخصية.»

لمست كلماتها وترًا حساسًا لدي. فغالبًا يكون أفضل القادة هم من يظهرون القدرة على العمل عن قرب مع الأفراد أولئك الذين يكونون فرق عمل فاعلة مع إظهار قدرة سليمة على الوعي الذاتي.

وهذه ليست فكرة جديدة. فبعد العمل مع الآلاف من القادة على مر السنين، توصلت إلى استنتاج لا يمكن إنكاره وهو أن قوة مهاراتك الشخصية هي المسؤولة عن نجاحك أو إخفاقك كقائد.

ومع ذلك، أصبح من المؤكد تنامي أهمية المهارات الشخصية في عالمنا اليوم، وبكل تأكيد في المستقبل. أصدرت شركة «أديكو جروب» مؤخرًا ورقة بيضاء بعنوان «المهارات الشخصية الحتمية»؛ يظهر هذا التقرير حقيقة أنه على الرغم من سيطرة التكنولوجيا بوتيرة سريعة على جميع جوانب عالم الأعمال، إلا أن القدرة على فهم الآخرين - والتي تعتمد إلى حد كبير على المهارات الشخصية- تعتبر ميزة تنافسية هائلة.

كما تضمن تقرير شركة «أديكو» بعض سمات الشخصية مثل القدرة على التعبير عن التعاطف والتواصل والاقناع والسعي لتحقيق أساس مشترك مع أصحاب المصلحة والعمل على مشاركة العاملين ليشعروا بأهميتهم بالشركة.

كما حددت أيضًا دراسة لموقع «لينكيد إن» أجراها مؤخرًا الخبير الاقتصادي «جاي بيرغر» المهارات الشخصية العشرة الأولى التي تسعى الشركات إلى توفّرها في المرشحين لشغل الوظائف وهي: مهارات الاتصال، والتنظيم، والعمل الجماعي، والالتزام بالمواعيد، والتفكير النقدي، والمهارات الاجتماعية، والإبداع، والتواصل الشخصي، والقدرة على التكيف، والشخصية الودودة. وبذلك كانت هذه هي المهارات العشرة الأكثر طلبًا من أصحاب العمل.

كما توصلت الدراسة أيضًا أن ما يقرب من 60 % من الشركات في الولايات المتحدة لا يمكنها توفير أشخاص موهوبين يتمتعون بمهارات شخصية قوية. ومن خلال تجربتي، هذه النتيجة لا تنطبق على الولايات المتحدة الأمريكية فحسب. بل هي مشكلة في كل مكان.

وهكذا يصبح لديك التزام تجاه نفسك بالتعهد بشكل صادق بأن تطور مهارات شخصية قوية جنبًا إلى جنب مع المهارات الفنية العالية التي قد تكون تتمتع بها بالفعل. لأنه إذا تجاهلت المهارات الشخصية الضرورية لقيادة فعالة، فأنت بذلك تخاطر بأن تصبح غير ذي صلة بمن حولك، وفي النهاية تصبح غير مرغوب فيك. يتناول «إلان ديهيز» الرئيس التنفيذي لشركة «أديكو جروب» هذه المسألة من منظور أبعد من ذلك ويذكر أنه في السنوات القادمة سيتم

تقييم القادة بشكل أكبر اعتمادًا على قدراتهم على اكتساب المهارات الشخصية بدلًا من الخبرات الفنية. فهل ستكون أحد هؤلاء القادة المختارين؟

سيتحتم عليك القيام بالكثير من العمل الشاق الذي سيكون ذا طابع شخصي. لذلك بمجرد حصولك على لقب القائد الناشئ، سيكون من الصعب عدم التفكير في ذلك والأخذ به. ولكن، إذا قمت بذلك فسوف يعرفها الجميع وسيؤثر ذلك على علاقاتك مع زملائك. لذلك من المهم أن تظل متواضعًا.

من المهم أيضًا أن تبدأ في تقوية المرونة والإرادة الشخصية لديك عن طريق الخروج من نطاق الراحة الذي اعتدت عليه. وسيكون ذلك وقتًا رائعًا لكي توجه انتباهك نحو المهارات الشخصية الأساسية التي يجب أن تتفوق بها. عليك بتطوير قدرتك على إدارة الصراع، وتقديم ملاحظات مرجعية، وحث من حولك على أن يصبحوا على قدر المسؤولية. دعني أخبرك من واقع تجربتي الشخصية وتجارب مئات القادة الذين عملت معهم، من الأفضل لك تعلم هذه المهارات الآن، لأنه إذا لم تقم بذلك، فسوف تتسع الفجوة في مهاراتك الشخصية وستصبح أمرًا ملحًا يجب التعامل معه لاحقًا.

يمكنك أيضًا البدء في الاهتمام ببناء نوع من المجتمع مع زملائك القادة. وأفضل طريقة للقيام بذلك ستكون عن طريق التواصل مع قادة ناشئين آخرين داخل مؤسستك. وقد يكون مفيدًا لك أيضًا تكوين مجموعة صغيرة خارج مؤسستك، إما من خلال شبكة مهنية أو جهات الاتصال الخاصة بك. وهذا ما قمت به عندما كنت قائدًا ناشئًا في أول وظيفة لي. لقد عانيت حتى أجد أشخاص متشابهين معي في التفكير داخل مؤسستي، لذا جمعت بعض الزملاء والأصدقاء وأنشأت شبكة بنفسي. وكان من الممكن أن نجتمع من أربع إلى ست مرات في السنة للحديث عن القيادة ووظائفنا المختلفة. ووجدت أن ذلك ساعدني في مواجهة الصعوبات التي واجهتها داخل مؤسستي.

لذلك عليك البدء في البحث عن طرق لتقديم أفكارك والمشاركة كقائد، حتى لو لم تترقى بعد إلى المنصب أو الدور القيادي. تحتاج إلى التحلي بالمرونة لتصبح قادرًا على التعامل مع المتطلبات المتزايدة والشدائد التي ستصاحب دورك الأول في القيادة. عليك الاستفادة من فرص التطوير التي قد تقدمها مؤسستك. ابحث عن طرق لتنمية مهاراتك المتعلقة بالوظيفة من خلال أداء المهام والمشاريع الخاصة. وأبدأ في ملاحظة القادة الآخرين أثناء تأديتهم لأدوارهم القيادية. ولاحظ الخطوات الناجحة التي يقومون بها وما يواجهون من عقبات. ومع مرور بعض الوقت سوف تكتسب رؤية واضحة بخصوص كيف يمكن أن تؤدي دورك كقائد.

وأخيرًا، آمل ألا تغفل أبدًا الحقيقة التالية: ستحتاج مؤسستك إلى أجيال مستمرة من القادة الأقوياء من أجل المستقبل. وإذا قررت أن تكون أحد هؤلاء القادة، فالفرصة سانحة أمامك لانتهازها. لكن يجب عليك أولًا تمتلك رؤية واضحة عن معنى أن تكون قائدًا وأن يكون لديك التزام بتحقيق ذلك. أهم ما يجب أن تقوم به خلال نقطة التحول هذه هو أن تكون صادقًا مع نفسك.

نقطة التحول رقم 2:

القادة في الخطوط الأمامية للشركة

إذا كنت قائدًا في الخطوط الأمامية، فأنت تقوم بأحد أهم الأدوار القيادية في مؤسستك. أعلم أنك قد لا تصدق ذلك، لكن هذا صحيح. فأنت أقرب شخص إلى موظفي وعملاء مؤسستك. لديك القدرة على متابعة كل ما يدور بالشركة. ويمكنك التأثير بشكل كبير. سوف تبدأ أيضًا في ملاحظة أنك تترقى إلى مستوى مختلف. والأعذار التي قد تكون مقبولة من الموظفين لن تكون مقبولة بالنسبة لك. وستدرك سريعًا أن القيادة لا تتعلق بالأعذار، بل تتعلق بتحمل المسؤولية للوصول إلى النتائج.

وتعــد اللحظــة التي تقرر فيها للمرة الأولى أن تصبح مشرفًا أو مديرًا لآخرين واحدة من أهم القرارات القيادية التي ســتتخذها على الإطلاق. فنحن نتعامل مع القادة في الخطوط الأمامية للشركات أثناء برنامج تطوير «المدير المسؤول». وأكثر الأفكار التي نتناولها مع هؤلاء القادة أهمية هي أنه يجب عليهم التوقف عن التفكير في أنفسهم كمساهمين على مستوى فردي.

فالأمر لم يعد يتعلق بك كفرد. لقد اتخذت قرار بأن تصبح مختلفًا عن الآخرين وأن تصبح قائدًا بمعنى أن تكون المســؤول عن إضافة المزيد من القيمة إلى مؤسستك. لقد انتقلت فجأة إلى نطاق مختلف، وسيؤثر ذلك عليك أكثر مما كنت تتصور.

ســأذكر قصة «توماس» على سبيل المثال؛ أصبح «توماس» المشرف على الفريق الذي كان أحد أعضائه. وتغــيرت بذلــك العلاقات بينه وبين أقرانه. وكان يعلم ذلك. ولكن ما لم يدركه هو مقدار تغير تلك العلاقات. اتضح له ذلك عندما نظم الفريق نزهة صيفية ولم يدعوه. في البداية، تأذى لمعرفة ذلك. لكن عندما نظر إلى الأمر من منظور القائد، أدرك أنه كان من الجيد لفريقه القيام بأمور اجتماعية بدون رئيسهم. وأدرك أن هذا هو الثمن الذي يدفعه المرء كقائد.

وكانت أحد الأشياء الهامة التي أدركتها عندما كنت قائدًا في الخطوط الأمامية هو أن الفريق الذي يتبعك يتخذ أيضًا قرارًا قياديًا: فقد يقرر الفريق أن يتبعك ويطيعك. وإذا قام بذلك، فإن مهمتك ســتكون أســهل بكثير. ولكن إذا لم يقم الفريق بذلك، ســيكون أمامك بعض العمل الشاق. لذا انتبه لفريقك. كن أكثر تعمدًا عندما تتخذ القرارات الصغرى للقيادة أثناء اجتماعات الفريق. وسيدهشك كثيرًا إلى أي مدى سيساعد التزامك واتساقك في أداء دورك القيادي على تحسين أدائه.

وستكتشف أيضًا بصفتك قائد في الخطوط الأمامية للشركة أنك بدأت فعليًا بالتفكير في المسؤوليات والالتزامات التي تقع على مؤسستك (أو على الأقل يجب عليك القيام بذلك). وتنقسم التزاماتك الأساسية إلى شقين: الأول الدفع بأداء جيد لفريق عملك، والثاني تعلم أساسيات دورك الجديد.

وستدرك سريعًا أنك أصبحت مسؤول عن أداء فريقك. ووفقًا لدورك القيادي، سيتحدد نطاق سيطرتك. قد تصبح مسؤولًا عن 10 أو 20 أو أكثر ممن يعملون تحت قيادتك؛ وهذه ليست مهمة سهلة. في واقع الأمر، كلما كان فريق عملك أكبر، كلما بدأت تشعر بالمزيد من الضغوط كقائد لأنك أصبح مسؤول في حقيقة الأمر عن أدائهم.

وستحتاج كذلك إلى إتقان أساسيات القيادة التي ستعتمد عليها لبقية حياتك المهنية؛ كالمهارات الأساسية مثل التدريب، والاستماع، والتفويض، ووضع توقعات واضحة، وإدارة الأداء، وجعل الجميع مسؤولين، ومواجهة الصراعات. ومرة أخرى أؤكد أنه من الأفضل لك أن تتعلم إتقان هذه المهارات الآن، لأنه إذا لم تقم بذلك، فسوف تتأثر فعاليتك كقائد وبخاصة إذا تقلدت دورًا قياديًا أعلى في وقت لاحق. وستجد أنك ستفقد الكثير من الوقت وسيضيع يوم عملك في التعامل مع مشكلات العاملين. بل في الحقيقة ستدهش من الوقت الذي يهدر اثناء القيام بذلك ومن طاقتك الشخصية التي ستستنزف.

وعلى الرغم من أنك قد لا تجد التزامك تجاه مجتمعاتك واضحًا، إلا أنني أشجعك على إيجاد طرق لرد الجميل للمجتمعات التي تعيش وتعمل فيها. لأنه من المهم أن تقوم بتطوير قدرتك على الوفاء بالالتزامات على نطاق أوسع الآن، لأنه سيكون متوقعًا منك القيام بذلك بشكل متزايد كلما ارتقيت إلى مستوى أعلى من القيادة.

ومن أكثر الأعمال التي ستواجهها صعوبة بصفتك قائدًا عندما تنتقل من كونك من يقوم بالعمل بنفسك إلى كونك مفوضًا لغيرك للقيام بالأعمال. ويعاني العديد من القادة في الخطوط الأمامية من ذلك كثيرًا. كما أن دورك القيادي قد يتطلب منك القيام ببعض الأعمال جنبًا إلى جنب مع تولي مسؤولية إدارة الآخرين من حولك. وعلى الأرجح تكون أكثر أعضاء الفريق خبرة من الناحية الفنية. وسينظر إليك فريقك كخبير، وقد يكون هذا التحول أمرًا صعبًا بالنسبة لبعض الأشخاص.

العمل الشـاق الآخر الذي ستحتاج إلى القيام به هو التحول حيث يمكنك تحقيق إحساسك بالرضا عن نفسك. فعندما كنت مساهمًا بشكل فردي، كان ذلك الإحساس بالرضا نابعًا من إنجازاتك الخاصة. بينما الآن عليك التحول لتحقيق ذلك الرضا عن ذاتك من خلال بناء فريق عملك القوي ومشـاهدة الجميع وهو ينمو ويتطور. فستحتاج أن تتخلى عن رغبتك في تحقيق المجد الشخصي واستبدالها بالرغبة في تحقيق المجد للفريق بالكامل. سيكون عليك التخلي عن تقييم أدائك ووفقًا لما تقدمه من مساهمات بشكل فردي، وبدلًا من ذلك يتم تقييمك من خلال مساهمة فريق عملك بالكامل.

والتحدي الأخير الذي ستواجه في هذا المستوى من القيادة هو عدم البقاء بمعزل عن الآخرين. حيث يجب عليك التواصل مع القادة في نفس مسـتواك القيادي داخل مؤسستك. أعمل على توفير طرق للتواصل معهم أثناء العمل أو بعد العمل خارج المكتب. يومًا بعد يوم سـيكون من المهم أيضًا ترسـيخ عادة التواصل مع زملائك القادة بطرق حقيقية. فبدلًا من إرسال الرسائل عبر البريد الإلكتروني دائمًا، أتصل بهم عبر الهاتف. بل والأفضل من ذلك كله، السير إلى مكتب زميلك ومناقشة الأمر معه. تبدو هذه الممارسات بسيطة ولكنها هامة للتواصل مع القادة الآخرين وستكون ذات قيمة عالية بالنسبة لك خلال حياتك المهنية كقائد.

بعض الأفكار النهائية لقادة الخطوط الأمامية: ستشـعر في بعض الأوقات أن مؤسسـتك تتجاهلك. ولكن هذا ليس أمرًا شخصيًا معك؛ بل إنها الطريقة التي تعمل بها بعض المؤسسات. لا تدع هذا يؤثر عليك بالسلب. والخبر السار هو أن إدراك المؤسسات بشكل متزايد لأهمية القادة في الخطوط الأمامية لنجاح الشركة بوجه عام. في واقع الأمر، أعتقد أنه لم يكن هناك وقت أفضل لتصبح قائدة بالخطوط الأمامية للشركة أكثر من اليوم.

نقطة التحول رقم 3: القادة في المستويات الوسطى

الأدوار القيادية المتوسطة والعليا هي سبب تماسك أي منظمة. عندما تصل إلى هذا المستوى، سيتعلق الأمر بقدرتك على إحداث تأثير مؤسسي؛ وسيكون ذلك أيضًا الأساس في الحكم عليك كقائد.

وعندما تتخذ قرار تولي القيادة في هذا المستوى، ستواجه تحدي كبير وهو التخلي عما أدى إلى نجاحك حتى هذه اللحظة؛ أي خبرتك الفنية القوية. ليصبح شاغلك الأول في هذه المرحلة عالم القيادة الغامض على مستوى المنظمة. وفي هذا العالم، يتم الاعتراف بنجاحك وقياسه بشكل كبير من خلال قدرتك على التأثير والتعاون ودفع عجلة الابتكار. ستحتاج إلى فتح كل الأبواب المغلقة لإنجاز العمل وتلبية احتياجات العملاء.

وما أدركته عندما لعبتُ دورًا قياديًا في هذا المستوى هو أن قرار القيادة ليس حدثًا منفردًا لمرة واحدة. لأنه في كل يوم ستمارس فيه دورك القيادي ستواجه تحديات ومطالب كبيرة، وستبادر بسؤال نفسك بانتظام: هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟ هل أنا مستعد للقيام بما هو ضروري؟ هل لدي الشجاعة الكافية لإنجاز ذلك؟ وعلى مدار ما تمر به خلال يوم عملك، ستجد نفسك تطرح هذه الأسئلة كثيرًا.

تعتبر هذه الأسئلة مهمة للغاية لأن في هذا المستوى قد تجد نفسك تلجأ إلى الانسحاب أو التسوية. وحينئذ تخاطر بالتخلي عن دور القائد الحقيقي والقيام بالعمل بشكل روتيني فحسب. وإذا حدث لك ذلك، توقف لبعض الوقت وبادر بسؤال نفسك كل تلك الأسئلة المتعلقة بالقيادة.

والتحدي الأساسي أمامك في هذا المستوى هو إحداث تأثير مؤسسي. هذا يعني عدم التطلع إلى المديرين التنفيذيين من أجل إذن أو موافقة لتقوم بما هو ضروري؛ لأنه يجب أن تكون قادرًا على العمل بفعالية عبر مؤسستك مع قادة آخرين لدفع التغيير وخلق أداء عالٍ. فلم يعد الأمر متعلقًا بفريقك أو بقسمك. وربما للمرة الأولى ستدرك أن التزامك أصبح هو أن تكون سفيرًا لمؤسستك. حيث أصبحت تمثل الشركة! والجميع يتوقع منك القيام بدورك القيادي داخل وخارج المؤسسة. وستبدأ في التفكير أكثر بشأن التزامك تجاه المجتمعات التي تمارس فيها الأعمال المختلفة. ووفقًا لما تقوم به من دور، قد تصبح واجهة الشركة أمام المجتمع المحلي.

وينبغي عليك القيام بالكثير من العمل الشاق على هذا المستوى. حيث تستمر المشكلات الخاصة بالعاملين، ولكن قد تبدو المشكلات أكثر صعوبة عند مواجهتها بخاصة أنك أصبحت تتعامل أيضًا مع كبار القادة. سوف تواجه نصيبًا عادلًا من الشخصيات المغرورة والسياسات الضيقة الأفق.

وقد تتصاعد حدة الأحداث ويجب عليك معرفة كيفية التعامل معها. ستواجه تحديًا كبيرًا في أن تتحلى برؤية استراتيجية في نفس الوقت الذي تتعامل فيه مع الأولويات التكتيكية. ستكون في المنتصف؛ تواجه ضغوط من الخطوط الأمامية بالشركة من ناحية ومن المستوى التنفيذي من الناحية الأخرى. ستشعر أنه عليك التفاعل مع الجميع باستمرار، وكأنك تعمل على «وضعية مكافحة الحريق».

فهذا هو عالم تنفيذ المشروعات الضخمة. قد لا تكون راعيًا لهذه المشروعات الضخمة، لكنك ستكون مسؤولًا عن تنفيذها بنجاح. وعلى الرغم من أنك ستتولى دورك القيادي وتمارسه من خلال قسم بعينه أو خط أعمال واحد، إلا أنك ستحتاج أيضًا إلى أن يكون لديك نظرة شاملة على مستوى المؤسسة.

في هذا المستوى، سيتم اختبار مرونتك وإرادتك الشخصية. وسوف تدرك إذا كنت فعلًا على قدر المسؤولية. سوف تبدأ أيضًا في معرفة إذا كان لديك ما يلزم للنجاح في الأدوار القيادية العليا. ولكن للمضي قدمًا، ستحتاج إلى اجتياز بعض العقبات التي تضعف القادة في المستويات الوسطى للقيادة.

أحد القائدات اللاتي عملت معهن كانت رائعةً على المستوى الفردي؛ فقد كان أداء «تازين» رائعًا على المستوى الشخصي. كما أنها استطاعت تطوير علاقات شخصية قوية مع أعضاء فريقها. ولكن للأسف، تلاشي الخط الفاصل بين كونها قائدة لفريقها وبين كونها صديقة لهم؛ وتصرف معها فريق عملها بتبسط شديد. حيث أرادت «تازين» دومًا التعامل معهم كأحد أفراد الفريق، ولذلك لم تواجه مشكلات الأداء الخاصة بفريقها.

واســتغل بعض أعضاء الفريق طبيعتها الطيبة. ورغم أنها كانت شخصية محبوبة، فقد اعتُبرت قائدة ضعيفة. وفي نهاية الأمر، أدى ذلك إلى تعطيل حياتها المهنية؛ حيث نظر إليها المسؤولون التنفيذيون على أنها قادرة أن تكون قائدة ناجحة بالمســتويات الوسطى، ولكن لم تكن لديهم ثقة في أنها ستنجح في المستويات العليا للقيادة داخل المنظمة. كانت «تارين» تعاني أثناء تأدية دورها القيادي في هذا المســتوى ولا تستفيد من السلطة التي مُنحت إياها.

وكقائد من كبار القادة بالمؤسسة ستمنح في هذا المستوى المزيد من السلطة أكثر من المستويات الأدنى من القيادة. ومن المهم معرفة كيفية التعامل مع هذه السلطة، وكيفية مشاركتها مع الآخرين، وكيفية عدم إساءة استخدامها.

يُعد أداء الأعمال الشــاقة الخاصة بالقيادة في هذا المستوى أمرٌ حاسم وضروري لأنه يُعدّك لما سيتبع ذلك من أدوارٍ قيادية أعلى. أحد التغييرات التي ستواجهها في هذا المستوى هو أنك ستترأس مديرين آخرين يتمتع الكثير منهم بخبرات أكبر مما لديك في مجالات تخصصهم. وعليك أن تقوم بالعمل الشاق الذي يتمثل في تشكيل فريق عمل قوي، حتى بدون أن تمتلك هذه الخبرة الفنية. لذلك ستحتاج إلى الاعتماد على مشورة الآخرين وآرائهم ثم تتخذ القرارات بناءً على مقترحات أصحاب الخبرات. وقد تشعر بالقلق إزاء هذه الدرجة من الثقة.

وقد تقع تحت ضغط كبير، وتشعر في بعض الأحيان بالانفصال والعزلة عن الآخرين. لكن المفارقة هي أنه عند هذا المستوى بالتحديد يمكن بناء مجتمع حقيقي من القادة. والتحدي الذي ستواجهه هو أنك ستعيش في حالة من المنافسة التي تشبه سباق الخيول الأصيلة. وقد تكون بيئة العمل التي تعمل بها يوميًا عبارة عن منافسات داخلية؛ أقسام مغلقة تصارع أقسام مغلقة أخرى.

وعليــك تغيير بيئة العمل هذه جذريًا. يجب عليك التواصل مع زملائك مــن كبار القادة. نظرًا لأنكم ستتعاونون في العديد من المشروعات الضخمة على مستوى الشركة، ستكون هناك فــرص طبيعية للتواصل فيــما بينكم. كرس وقتًا كافيًا لبناء علاقات إيجابية وصحية مع زملائك،

وسيكون لتلك العلاقات تأثيرًا إيجابيًا على ما تقومون به من أعمال. كوّن مجموعة خاصة بك لمساندتك داخل مؤسســتك تتكون من عدد صغير من الزملاء الموثوق بهم . وعليك بتعظيم الاســتفادة من وسائل التواصل الاجتماعية للتواصل عبر المناطق الجغرافية المختلفة أو البعيدة. فهناك طرق متاحة للتواصل مع زملائك من القادة اليوم أكثر من أي وقت مضى.

كما أنه من المهم أيضًا عدم العمل في معزل عن الآخرين وعدم الاســتمرار في التركيز على النجاح داخل الأقســام المختلفة فحســب. حافظ على الاتصال مع القادة في نفس مجال عملك خارج نطاق مؤسستك. في هذا المستوى، لديك فرصة كبيرة لتحويل علاقاتك مع أقرانك وزملائك إلى علاقات قائمة على الثقة والاحترام والدعم المتبادل.

ووجدتُ أن العديد من القادة ســواء من المســتويات الوسطى للقيادة أو من المستويات العليا يقللون من شــأن التأثير الذي بإمكانهم القيام به في واقع الأمر داخل مؤسساتهم. والحقيقة هي أنه مع استمرار المؤسسات في السعي لتصبح أكثر اقتصادًا وعصرية، تتنامى أهمية أدوار القيادة في المستويات الوسطى. ضع هذه الحقيقة نصب عينيك؛ فنجاح شركتك بين يديك. وكما هو الحال دائمًا، عليك أنت أن تتخذ القرار. وأنا أشجعك بشدة أن تتخذ هذا القرار وتدفع بشركتك نحو النجاح.

نقطة التحول رقم 4:

مستوى الرؤساء التنفيذيين

مرحبا بك عضوًا في الفرق الكبيرة. ها أنت قد وصلت أخيرًا إلى تقلّد دورًا قياديًا تنفيذيًا أو أصبحت قائدًا ممن يترأسون سدة القيادة أو ما يطلق عليهم قادة (C-suite). ستشعر بالمزيد من الضغوط؛ فسيكون هناك مســؤولية أكبر، ومراقبة أشد، وحاجة متزايدة للتمتع بالنضج المهنــي. في ذات الوقت، يُعد تقلد منصبًا كرئيسًا تنفيذيًا فرصة عظيمة لرسم مستقبل مؤسستك.

وعليك أن تدرك أهمية الطريقة التي تقرر بها تولي مسؤولية أحد هذه الأدوار حيث سيصبح تأثيرك على المؤسسة جوهريًا وحيويًا للغاية. وبالرغم من المميزات التي تمنحها إياك هذه الأدوار مثل المناصب البراقة، التعويضات الكبيرة، والامتيازات، وغير ذلك من المميزات المرتبطة بالمنصب، عليك تحديد السبب الحقيقي وراء تطلعك لتقلد هذا الدور. هل لديك دوافع حقيقية ليصبح بإمكانك التأثير بشكل إيجابي ودائم على مؤسستك؟ أم الأمر كله يتعلق بإشباع الأنا لديك والحصول على مصالح شخصية؟ هل أنت مستعد للارتقاء بمستوى قيادتك إلى مستوى مختلف تمامًا بحيث تصبح قائدًا عظيمًا يتطلع إليه الموظفون وأصحاب المصلحة؟

سيكون من العوامل الهامة لاتخاذ قرار القيادة في هذا المستوى علاقتك مع رئيسك في العمل، سواء الرئيس التنفيذي أو رئيس مجلس الإدارة. حيث ستحتاج أن تكون هذه العلاقة قوية ليكون لديك فرص للنجاح. تأكد من تخصيص بعض الوقت الكافي لتقدير ما ستكون عليه طبيعة العلاقة هذه؛ فإذا شعرت أن علاقتك مع رئيسك لن تكون قوية، فعليك معالجة ذلك قبل أن تقرر تولي هذا الدور.

يتطلب اتخاذ القرارات الكبرى للقيادة أن تكون صادقًا مع نفسك. يطمح العديد من القادة إلى المناصب التنفيذية، لكن القليل منهم فقط المؤهلون لتقلد تلك المناصب، والنسبة الأقل هي التي تستطيع النجاح في هذا الدور القيادي الرفيع. كما تحتاج إلى أن يكون لديك الوعي الذاتي لمعرفة ما إذا كنت أهلًا لهذه الأدوار الصعبة. فقد تجد أنه يناسبك أكثر البقاء في أدوار القيادة الوسطى أو الأدوار الأعلى منها. وهذا أمر جيد للغاية. فمؤسساتنا في حاجة إلى قادة أقوياء على جميع المستويات.

فالتزامك كقائد تنفيذي واضح ومباشر؛ عليك أن تقود مؤسستك نحو المستقبل. وعليك أن تشكل بنفسك بيئة العمل الخاصة بك؛ حيث يجب وضع استراتيجية من شأنها تحقيق النمو المستدام، وترسيخ ثقافة قيادة قوية تجذب أفضل المواهب وتحافظ عليها. فيجب عليك كقائد أن تشعر بمدى التزامك تجاه عملائك وموظفيك وزملائك التنفيذيين ومجلس الإدارة

والمســاهمين. وستتغير قواعد اللعبة من جديد؛ وستصبح مدركًا عند هذه المرحلة للالتزامات العديدة التي يجب عليك الوفاء بها.

يجب أن تبدأ أيضًا في إدراك أنه بصفتك مســؤول تنفيذي، عليك التزامات أخلاقية والتزامات ائتمانية؛ يجب أن تترك المنظمة في حال أفضل مما كانت عليه عندما بدأت دورك القيادي. وعليك توسيع نطاق نجاحات المؤسســة إلى أبعد من منظورك الشخصي وإنشاء نموذج أعمال من شأنه أن يدفع النمو المستدام للمؤسسة بالكامل. كما ينبغي عليك أن تركز على الشأن الخارجي وتبني علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

فلــم يعد ما تقوم به هو ردود أفعال؛ بل عليك الآن أن تعي أن أولويات دورك الجديد هي معرفة التوقعات وتشــكيل المستقبل وتنفيذ الاستراتيجيات. يجب أن تدرك أيضًا أن دورك لم يعد يتعلق بوظيفتك أو دائرة أعمالك فحسب. عليك أن تضطلع بدورك كممثل للشركة بالكامل والتفكير في نجاح المؤسسة ككل.

ولديك التزام أساسي آخر ألا وهو بناء فريق إدارة قوي والتأكد من أن لديك جيل تالي من القادة يســتطيع تولي زمام الأمور. في واقع الأمر، يعتقد العديد من الرؤساء التنفيذيين الذين عملتُ معهم أن بناء فريق قوي هو أحد التزاماتهم الأكثر أهمية تجاه الشركة. ويُقيّم رؤســاء مجالس إدارة المؤسسات الرؤساء التنفيذيين على أساس قدرتهم على بناء تلك الفرق القوية، فوجود فرق عمل قوية أمر هام للغاية لنجاح شركتك؛ ليس لأنها ضرورية لرفع مستوى أداء الشركة فحسب، بل أيضًا لأنك مُلتزم بضمان استمرارية القيادة ومعالجة قضية تعاقب الأجيال القيادية.

لديك الكثير من العمل الشاق في هذا المستوى، وستجد أن الأمور تزداد مشقة بسبب التدقيق المستمر الذي ستتعرض له. كما طرحنا هذه الفكرة من قبل في هذا الكتاب، فعندما تخضع لهذا النوع من التدقيق والمراقبة، قد يتسلل الخوف إلى قلبك. فأنت لا تريد أن تكون القائد الذي يفسد كل شيء أو يؤدي إلي انهيار مؤسسته. فيمكن تداول أخطائك على الصفحات

الأولى من الصحف والمجلات التجارية أو تنتشر كالنار في الهشـيم على تغريدات تويتر. وهذه هي المخاطر والتحديات التي عليك مواجهتها. فأنت مرآة مؤسستك، وغالبًا ما تعتمد سمعة مؤسستك على سمعتك. وستواجه اختبار مختلف تمامًا لمرونتك وإرادتك الشخصية.

عملتُ مع مجموعة صغيرة من المديرين التنفيذيين ممن كانوا يمرون بمراحل انتقالية وكانوا مشاركين في برنامج «انتداب الرؤساء التنفيذين». كنا نتحدث عن أفكار عقد القيادة وأمضينا وقتًا طويلًا في الحديث عن العمل الشـاق المطلوب على المسـتوى التنفيذي. وأفاد المشاركون بالبرنامج أن من بين أصعب الأعمال التي يجب عليهم القيام بها هو اتخاذ قرارات صعبة تتعلق بسير العمل مثل إنهاء خدمة موظف أو إغلاق وحدة عمل غير ناجحة. حتى لو كانت هذه القرارات هي القرارات الصائبة لمصلحة المؤسسة، لكن بسببها يخسر القادة من رصيد محبتهم الشخصية.

من بين نقاط التحول الأربعة الخاصة بالقيادة، سـتجد أنك تستطيع في المستوى التنفيذي تحقيق أكبر تأثير بمؤسسـتك من خلال إنشـاء مجتمع حقيقي من القادة بطريقة ستصبح فيما بعد أكثر ما يميز شركتك. فعلى المستوى الشخصي، يمكنك ضبط وتيرة عمل زملائك ومرؤوسيك وضرب نموذج للقيادة العظيمة والتأكد من قيام فريقك من كبار المسؤولين بنفس الشيء.

وكما ناقشـنا سـابقًا في هذا الكتاب، يمكن أن تتسبب الأدوار التنفيذية أن تصبح في معزل عن الآخرين بل قد تشعر بالوحدة. وعليك أن تتغلب على هذا الشعور بالعزلة من خلال بناء شبكة من العلاقات الوثيقة داخل وخارج مؤسستك. حيث على سبيل المثال قد قابلتُ العديد من المديرين التنفيذيين الذين لديهم فريق صغير من المستشارين والزملاء من خارج مؤسساتهم يمكنهم اللجوء إليه من أجل المشورة والمساندة كما يمنحهم ذلك شعور بالاتصال بالمجتمع. وليس عليك أن تنتظر عندما تكون رئيسًا تنفيذيًا للقيام بذلك. ابحث حولك وتواصل مع القادة الذين يقومون بدور مماثل لك (داخل مؤسستك أو خارجها) وابق على اتصال بهم بشكل منتظم. ففي نهاية الأمر، ترتكز القيادة على العلاقات المختلفة التي تنشئها وتبقي عليها.

أعتقد أنه لا يوجد وقت أفضل من اليوم لتصبح قائدًا على المستوى التنفيذي. وكما أنك عندما تنجح في الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي، سيصبح بإمكانك مشاركة قصص نجاح مؤسستك بطرق مختلفة عبر منصة لم تكن متاحة منذ عقد من الزمان. وفي حالة إتاحتك لبيئة عمل ملهمة بحق، فيمكنك بذلك جذب أفضل العناصر وأكثرها تميزًا في مجال عملك. وفي هذا المستوى من القيادة سيكون لديك أيضًا فرصة للتأثير على المستويين العالمي والاجتماعي. وبذلك يتضح أمامكم ما يتيحة المستوى التنفيذي من القيادة من فرص عديدة .

الأفكار الختامية ـ نقاط التحول الخاصة بالقيادة

كما ذكرت في جزء سابق من هذا الكتاب أنه بسبب أن العديد من المنظمات أصبحت أصغر حجمًا على مر السنين، تم الاستغناء عن العديد من الأدوار الهامة. وكانت تلك الأدوار في الماضي تشكل ركائز أو نقاط انطلاق تساعدك على النمو والنضج كقائد. ولكن في عالمنا اليوم، اختفت تلك الركائز، وأصبح الترقي إلى كل نقطة تحول تالية أشبه بقفزة هائلة. وأعتقد أن هذا هو السبب الذي يفسر لماذا يحيد العديد من القادة عن الطريق نحو القيادة الحقيقية بعد عام أو اثنين من توليهم لدورهم القيادي؛ حيث سارعوا إلى تولي الدور القيادي وتحقيق قفزة في مسؤولياتهم دون فهم حقيقي للتفاصيل الدقيقة الخاصة بتلك المسؤوليات الجديدة وما هو متوقع منهم في هذا الدور القيادي. ولكن يوجد خبر سار في هذا الشأن؛ توفر الشروط الأربعة لعقد القيادة طريقة عملية ومفيدة تساعدك في الحصول على فهم واضح لما توافق عليه وعليك الالتزام به، وما يجب عليك الانتباه إليه عند تولي الدور القيادي، وما يتعين عليك القيام به لتصبح قائدًا عظيمًا عند كل نقطة تحول تمر بها وفقًا لمستويات القيادة المختلفة.

اختبار شجاعة القادة ـ نقاط التحول الخاص بالقيادة

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - ماذا يعني عقد القيادة بالنسبة لك؟ ما هي الأفكار الجديدة التي اكتسبتها حول دورك القيادي؟

2 - إلام يجب عليك توجيه اهتمامك الآن كقائد؟

3 - هل اتضح لك كيفية تطبيق الشروط الأربعة لعقد القيادة من خلال دورك القيادي؟

4 - وكيف أثرت تلك الرؤية الواضحة على التزامك بأن تصبح قائدًا مسؤولًا حقًا؟

الفصل الحادي عشر

تنفيذ الشروط الأربعة لعقد القيادة

تخيل للحظة أنك على وشـك تولي دور قيادي جديد؛ فتصبح مفعم بالطاقة، وعلى أهبة الاسـتعداد لمواجهة هذا التحدي. وتشعر بكامل الثقة، والحماسة للحصول على المنصب الجديد والمزيد من المكافآت، والعديد من المزايا الإضافية المقترنة بهذا المنصب.

وفي هذا اللحظة تحديدًا قبل أن تبدأ دورك الجديد، دعنا نتناقش قليلًا. حيث سأخبرك بعض الافتراضات؛ ماذا إذا لو علمت أنه خلال السـنة الأولى من عملك الجديد ستواجه أزمة طاحنة؛ حيث سـتعلن الأخبار عن وجود عيوب بأحد منتجات شركتك تسـبب في وفاة أكثر من 100 شخص وإصابات خطيرة لعدد أكبر من ذلك.

ونتيجة لذلك، ستواجه أنت وشركتك عاصفة من الانتقادات القاسية من وسائل الإعلام ومن الجمهور. سيتم تتبع كل كلمة تتلفظ بها ومراقبة خطواتك خطوة بخطوة وتداول ذلك عبر الأخبار المسائية. وفي غضون أشهر قليلة، سينبغي عليك الإدلاء بشهادتك أمام مجلس الشيوخ نظرًا لأن شركتك قد تم الايقاع بها في جلسة استماع بالكونجرس الأمريكي (في كابيتول هيل).

اخبرني الآن إذا قلت لك أن هذ ما سيحدث، فهل ستستمر في تولي دورك القيادي الجديد؟ وهل ستظل متحمسًا وكلك ثقة بشأن هذا المنصب؟

هــذا هو بالضبط ما حدث لـ«ماري بارا»، المديرة التنفيذية لشركة جنرال موتورز. فقد عُينت «بارا» في منصبها الجديد في ديسمبر 2013. وعندما بدأ الإعلان عن نبأ توليها لهذا المنصب ركزت معظم وسائل الإعلام على حقيقة كونها امرأة. حيث أعتبر اختيار سيدة لمنصب المدير التنفيذي خطوة كبيرة إلى الأمام لشركة جنرال موتورز والشركات في جميع أنحاء العالم. وكان ذلك أمرًا رائعًا لـ«بارا» التي شغلت العديد من المناصب التنفيذية بشركة «جنرال موتورز» على مدار أكثر من 33 عامًا؛ بما في ذلك نائب رئيس الشركة للموارد البشرية حول العالم، ومؤخرًا نائب رئيس الشركة لتطوير المنتجات.

ولكن لم يكن بإمكان أحد أن يتنبأ بالتحديات الهائلة التي كانت على وشك مواجهتها في القيادة. وبدأت المشــكلة عندما علمنا أن مفاتيح الإشــعال المعيبة من انتاج الشركة قد أدت إلى عدد كبير من الوفيات والإصابات. وبدأت «بارا» بســحب 30 مليون سيارة من السوق. ووقعت تحت تدقيق ومراقبة شديدين. وبالتأكيد عانت من ضغوط هائلة هي وقادتها وموظفيها.

وخلال هذه الفترة العصيبة، أُثنيّ على «بارا» بسبب إدارتها الجيدة للأزمة. وكما ذكرت مجلة فورتشن (Fortune) فإن «بارا» ضربت نموذجًا فريدًا في الصدق والتواضع، والرغبة الصادقة في التغيير الجذري للأخطاء التي أدت إلى مشــاكل الشركة. فلم تســع «بارا» إلى إنكار ما حدث أو التقليل من شأنه. بل أرادت أن تظل الفضيحة تذكيرًا دائمًا بما يحدث عندما تفشل شركة في القيام بما هو صواب من أجل العملاء والمجتمع ككل. وتحملت المسؤولية كاملةً ولم تهرب من مواجهة ما يُلقى عليها من لوم.

ولكن كان هناك المزيد الذي يتعلق بطريقة قيادة «بارا». حيث أصبح من الواضح أن «بارا» يمكن اعتبارها كواحدة من بناة المجتمعات وضربت نموذجًا إيجابيًا في القدرة على التواصل مع الآخرين بالإضافة إلى مهارات الإصغاء القوية لديها. حيث وصفها

الزملاء والعاملون في شركة جنرال موتورز بأنها قائدة شـاملة تتشارك مع كل من الموظفين والقادة على حد سـواء. فعلى سـبيل المثال، كانت تعقد اجتماعات متكررة في مجلس المدينة لتساعدها في معرفة المعلومات الخاصة بالمشرعات المختلفة والقرارات المتعلقة بالوقود. حيث اعتمدت بارا على تلك المهارات لإحداث التغيير الثقافي الذي تتولى مسؤوليته داخل شركة جنرال موتورز.

أعتقد أن قصة «بارا» هي مثال حي لما يواجهه القادة اليوم من تحديات معقدة والتي سيسـتمرون في مواجهتها في المسـتقبل. وبالتأكيد ستختلف التحديات والضغوط التي ستواجهها انت عما واجهته هي، لكن ستظل الحقيقة أن تلك التحديات ستكون على نفس القدر من الصعوبة في التعامل معها.

كما أن هناك تغيرًا آخر يواجه القادة ويتمثل في التدقيق الشديد والمراقبة من كل الجهات؛ حيث يراقبهم عن كثب كل من العملاء والموظفون والمسـاهمون وأصحاب المصلحة ومحللو السوق. لقد أصبح عالم القادة مختلفًا تمامًا عما كان عليه من جيل مضى.

وهذا يفسر حاجتنا إلى عقد القيادة. وأعتقد أنه لا يمكنك تولي القيادة إلا إذا اتخذت قرارًا واعيًا ومتعمدًا بأن تصبح قائدًا. وسـوف تقع ضحية للضغوط إذا لم تتمتع بوضوح والتزام حقيقيين. وتؤكد لنا قصة «بارا» أنه لا يمكنك القيادة دون التحلي برؤية واضحة بشأن ما عليك الوفاء به من التزامات.

والتزام كامل تجاه نفسك وعملائك ومؤسستك وموظفيك والمجتمعات التي تعمل بها. كما يجب عليك التحلي بالمرونة والإرادة الشخصية القوية لتولي العمل الشاق الخاصة بالقيادة. وأخيرًا، يجب أن تكون أحد بناة المجتمع وأن تتبع منهجًا شاملًا للقيادة.

وفي هذا الفصل، سنعرف كيفية تطبيق عقد القيادة وكيف تصبح قائدًا مسـؤولًا بحق من خلال تنفيذ:

- أربع ممارسات أساسية متعلقة بالشروط الأربعة لعقد القيادة.
- سلسلة من الممارسات اليومية والربع سنوية والسنوية لضمان استمرارك في الوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة.

الممارسات الأساسية الأربعة اللازمة لتطبيق عقد القيادة

هناك أربع ممارسات أساسية، ترتبط كل واحدة منها بالشروط الأربعة لعقد القيادة (انظر الشكل 1.11). لقد وجدتُ أن هذه الممارسات هي الأساس لتبدأ طريقك لتصبح قائدًا مسؤولًا بحق. لمساعدتك في تنفيذ هذه الممارسات، قد ترغب في الحصول على نسخة من الدليل الميداني لكتاب عقد القيادة (Wiley/ ويلي 2018) حيث يوفر هذا الدليل العديد من الأنشطة التدريبية التي تساعدك لتصبح قائدًا مسؤولًا بحق.



الشكل 1.11 ـ تطبيق عقد القيادة ـ الممارسات الأساسية الأربعة.

1. تفهم قصة القيادة الخاصة بك جيدًا وشاركها مع الآخرين

أثناء عملنا أنا وفريقي مع القادة من خلال البرامج التطويرية التي نقدمها، نسأل القادة باستمرار عما يؤثر أكثر على قيادتهم. ويجيبوننا جميعًا أن التجربة كانت أفضل مُعلم لهم. لكنك لا تتعلم من تجاربك إلا إذا أخذت الوقت للتفكير في هذه التجارب وكيف شكلتك كقائد. لأنه إذا لم تعرف ماذا تعنيه هذه التجارب بالنسبة لك، لن يتوافر لديك الأساس اللازم لتطبيق عقد القيادة.

لذلك ابدأ الآن في تكوين هذا الأساس من خلال التفكير في قصة القيادة الخاصة بك. وفيما يلي الخطوات اللازمة للقيام بذلك في إيجاز:

حدد التجارب الحرجة التي مرت بك أثناء القيادة توقف للحظة وفكر في التجارب الحرجة التي تعتقد أنها شكلت شخصيتك كقائد اليوم. أعتقد أن القصص بدأت تتبادر إلى أذهانكم بالفعل. فبعضها سيكون قصص لتجارب فاصلة في حياتكم عندما كان لكم تأثير عظيم وكنتم في أفضل حالاتكم. بينما ستكون بعض القصص الأخرى سلبية للغاية؛ عندما بدوتم كأسوأ قادة على وجه الأرض وعندما عانيتم بشدة وكانت قوة عزيمتكم وتصميمكم الشخصي في اختبار حقيقي.

تحديد السمات والأنماط الشائعة بمجرد تحديد تجاربك القيادية الهامة، فكر بها بشكل مجمل وحدد أي أنماط أو سمات مشتركة. ما الذي تفتخر به أكثر من أي شيء آخر؟ كيف تعاملت مع الشدائد؟ ما هي الأفكار التي يمكنك استنتاجها حول مرونتك وعزمك الشخصي؟ وما توصلنا إليه بشكل عام عند ممارسة هذا التدريب هو أنه يمنح القادة على الفور وضوحًا فيما يتعلق بماهيتهم كقادة ولماذا يمارسون القيادة بهذه الطريقة. سيمكّنك هذا المستوى من الوضوح من أن تكون أكثر فعالية في اتخاذ القرارات الصائبة الخاصة بالقيادة.

دعنا نعود إلى مثال «ماري بارا» التي تناولناه في بداية هذا الفصل. كلما علمت أكثر عن تجربة «بارا» كقائدة، كلما أدهشني قصة قيادتها الشخصية. فـ«بارا» ببساطة تُعد مثال حي نابض للحلم الأمريكي. فقصتها تنبــع من بدايات متواضعة. حيث كان والدها مهاجرًا فنلنديًا عمل في شركة «جنرال موتورز» في «ديترويت» لمدة 39 عامًا كصانع معدات. وبدأت «بارا» العمل لدى شركة صناعة الســيارات عندما كان عمرها 18 عامًا، وفي النهاية التحقت بمعهد جنرال موتورز (المعروف الآن باسم جامعة كيترينج) لدراسة العلوم.

وحصلت أيضًا على زمالة جنرال موتورز من كلية ستانفورد للأعمال، حيث حصلت على درجة الماجستير في إدارة الأعمال (MBA).

لماذا يجب أن يعني ذلك الكثير؟ لنواجه الأمر؛ يمكن أن يكون تعيين رئيس تنفيذي جديد قرار حيوي لأي مؤسسة كبيرة. وعلى مستوى شركة «جنرال موتورز» شعر الموظفون بالراحة لتولي «بارا» دورها القيادي الجديد على الأقل لمعرفتهم أن الرئيس التنفيذي الجديد شــارك الشركة السراء والضراء منذ زمن طويل. لقد كانت «بارا» مرتبطة بشركة «جنرال موتورز» طوال حياتها. وتمثلت هذه العلاقة في جذور «بارا» الأسرية. وأعتقد أن هذه العلاقة الوطيدة كانت أحد الأسباب الرئيسية لنجاحها في إدارة الأزمة التي واجهتها في السنة الأولى من توليها منصبها القيادي. فبالنسبة لـ«بارا»، كان منصب الرئيس التنفيذي لشركة «جنرال موتورز» ليس مجرد وظيفة؛ بل قصة حياتها وقيادتها.

لهذا السبب من المهم معرفة قصة القيادة الخاصة بك أنت. فتفهمك لما شكلك كقائد يجعل منك قائدًا أكثر فعالية. فعندما تتفهم قرارات القيادة التي اتخذتها في الماضي، وتعرف جيدًا كيف تعاملت مع خبرات النجاح والفشل، تساعدك كل هذه الدروس على تولي أدوار قيادية أكبر في المستقبل.

شـارك قصة قيادتك بمجرد أن تتفهم جيدًا قصة القيادة الخاصة بك، من المهم أن تشاركها مع من تترأسهم. ففي واقع الأمر، أعتقد أن ذلك من أقوى ما يمكنك القيام به كقائد؛ فبعد أن نشرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب، فوجئت بتأثير قصتي الشـخصية عن القيادة على زملائي بعدما قرأوها. حيث شعر أعضاء فريق عملي أنهم فهموني بطريقة لم تسبق من قبل.

وشـاركني أحد العملاء الذين أعمل معهم ـ وهو رئيس تنفيذي بارع ـ قصصًا عن طفولته في ريف إنجلترا. حيث كان من عائلة فقيرة، وعندما التحق بمدرسة خاصة، اساء زملاؤه معاملته بشدة. لذلك قرر بحزم في سن الثامنة أنه لن يكون فقيرًا عندما يكبر. وكل ما وصل إليه في الحياة بعد ذلك كان نتيجة لتجاربه كصبي صغير. فكانت تلك التجارب المريرة هي الدافع لرغبته في الهروب من الفقر الذي عانى منه في طفولته.

وكانت قصته قصة رائعة. ولكن عندما سألته عما إذا كان قد روى تلك القصة لمن كان يترأسهم، هز رأسه نافيًا. وأجاب أن زملاءه المقربين فقط هم من يعلمون بهذه القصة.

أليست هذه خسارة كبيرة؟ لأنه بذلك ضيع فرصة رائعة للتواصل والتفاعل مع من يترأسهم. كما فقد الفرصة ليصبح ملهمًا للآخرين بطريقة شخصية للغاية.

لذلك في كل مرة أعمل فيها مع قادة ضمن فعاليات برامج يشـارك فيها موظفوهم، أشجع القادة على مشاركة القليل عن تاريخهم الشخصي. وأجد بعضًا منهم متحمسًا للقيام بذلك. بينما يتردد آخرون؛ لأنهم ليسوا على يقين كيف سيؤثر ذلك على نظرة موظفوهم إليهم. فبالنسبة لأولئك الذين لديهم الشجاعة الكافية لمشـاركة قصصهم الخاصة، أجد أنها تجعلهم أكثر إنسـانية في نظر موظفيهم، الأمر الذي يؤدي إلى وجود علاقة أعمق وأكثر جدوى بين القادة ومن يترأسونهم. وهذه هي العلاقة الوطيدة التي يمتاز بها كبار القـادة العظماء مع موظفيهم؛ وهي كذلك الصلة التي تؤدي إلى وجود التزام وجهد أكبر. كما أن ذلك يُظهر أمام الآخرين أنك قوي بالقدر الكافي الذي يمكنك من اجتياز أوقات الضعف والتعرض للخطر.

وأعرف أن بعض القادة قد لا تروق له هذه الفكرة؛ وقد تكون شخص يفضل الاحتفاظ بخصوصياته. يمكنني تفهم ذلك تمامًا. ولكن، من المهم أن ندرك أن الموظفين اليوم يريدون التواصل مع قادتهم على مستوى شخصي أكثر. إنهم يريدون أن يعرفوك ليس فقط كرئيس أو كمدير ولكن أيضًا كشخص.

ولقد أدركتُ مدى تأثير مشاركة قصة القيادة الخاصة بكل قائد بعد فترة وجيزة من الإعلان عن قيام شركة «أديكو جروب» و«لي هيشت هاريسون- إل إيتش إيتش» بشراء شركة «نايتس بريدج». وتمت دعوة عدد قليل منا من بين الفريق التنفيذي للمشاركة في المؤتمر العالمي للشركة.

افتتح المؤتمر السيد «بيتر ألسيد» الرئيس التنفيذي للعمليات في شركة «لي هيشت هاريسون». حيث رحب بالجميع وعرض وجهة نظره عن أداء الشركة. وتأثرتُ بحجم الشركة ونجاحها العالمي.

ثم ذكر «بيتر» أن أحدث استقصاء لمشاركة الموظفين في الشركة قد كشف أن العديد من الموظفين لم يعرفوه حقًا على المستوى الشخصي ولذلك رأى -لأنه كان قائدًا قويًا ومسؤولًا- أن عليه معالجة هذا الوضع ولذا بدأ في مشاركة قصة القيادة الخاصة به مع موظفيه.

وتحدث عن نشأته المتواضعة. وحكى أن معظم ما تعلمه في الحياة كان على يد والديه ومن تأثره بحياته العائلية. كان «بيتر» واحدًا من بين أربعة أشقاء. كما أخبرنا أن والداه لم يذهبا قط إلى الكلية. وكان والده يعمل سائق حافلة في مدينة نيويورك. كان والد «بيتر» يغادر منزله في الساعة 3:00 صباحًا ويعود إلى المنزل بحلول الساعة 4:00 مساءً. وكانت العائلة تجتمع لتناول العشاء في الساعة 4:30 مساءً بالضبط كل يوم. وبعدها تذهب والدة «بيتر» للعمل في متجر تاجر تجزئة كبير يبيع المنتجات عن طريق عرضها في كتالوجات. فقد حرص والديه دائمًا على التأكد من أن أحدهما يتواجد في المنزل لرعاية الأبناء الأربعة. وتحدث «بيتر» عن أثر ذلك في تشكيل أسلوبه الشخصي في رعاية أولاده.

وقال بيتر أن الأمر الهام بالنسبة له هو قيادة الشركة نحو النجاح. لقد كان يمتلك شخصية تنافسية بطبيعته ويعشق الفوز. ولكنه قبل كل شيء، أراد أن يحدث فرقًا في كل ما يقوم به. وفي واقع الأمر، ترتكز ثقافة

شركة «لي هيشت هاريسون» على فكرة إحداث تغيير في حياة عملائنا، سواء كان فردًا يمر بمرحلة تحول في حياته المهنية، أو مجموعة من القادة يعملون معًا لإنجاح شركتهم، أو شركة تحاول احداث تغيير في عالم يتسم بالتعقيد.

وهكذا فإننا جميعًا كقادة لدينا قصص قيادة شخصية؛ تلك القصص التي تشكل هويتنا كقادة. أجد أن هناك القليل من القادة الذين يعرفون بوضوح القصص التي شكلت شخصياتهم، بل أرى عددًا أقل من بين القادة هم من يرغبون في مشاركة قصصهم الشخصية المتعلقة بالقيادة مع من يترأسونهم. ولكن عندما تُبادر بمشاركة قصة قيادتك، ستجد أن من حولك سيتواصلون معك بطريقة قوية وحميمة للغاية. فلا تفوّت الفرصة أمامك.

2. حدد القيمة والتأثير المرغوب فيه منك كقائد

عملت ذات مرة مع قائد كان مؤسس لشركته ورئيسها التنفيذي. كان معروفا بأنه قائد بطريركي (أبوي). كما كان أيضًا قاسيًا حقًا في بعض الأوقات مع من يعمل معه. لقد كنت محظوظًا للجلوس معه لمدة ساعة، فقد كان لا يحب الاستشاريين؛ حيث اعتقد أن كل الأشياء التي تحدثنا عنها حول تنمية المهارات القيادية كانت مجرد هراء.

وكان في أوائل السبعينيات من عمره وأوشك على نهاية حياته المهنية، لذلك أراد أن يترك إرثًا لشركته؛ وتمثل ذلك في بناء أجيال قيادية قوية للمستقبل.

واحترمته من أجل هذا التفكير من ناحية. ولكن من ناحية أخرى أدركتُ أن تفكيره كان خاطئًا. لأنه لم يكن مضطرًا للانتظار حتى نهاية حياته المهنية للبدء في التفكير في ترك إرث قيادة خاص به. فقد كانت لديه الفرصة لترك هذا الإرث الغني من القيادة كل يوم من حياته المهنية في أثناء إدارته لشركته.

لقد اكتشفتُ أن الكثير من القادة يميلون إلى التفكير في فكرة إرث القيادة في وقت متأخر من حياتهم المهنية فحسب. وهذا مفهوم قديم. والحقيقة هي أن كل واحد منا يترك إرثا كل يوم. السؤال هو: هل تترك إرثًا ستفخر به؟ ما هي القيمة التي يجب عليك إضافتها؟ ما هو تأثيرك المرغوب فيه على من تترأسهم؟

عليك أن تتذكر أنه بمجرد أن تقرر تولى القيادة، فسترتقى إلى مستوى أعلى من المسؤولية. سيصبح لديك التزامات تتجاوز ذاتك. وستكون هذه الالتزامات القيادية تجاه عملائك وموظفيك والمساهمين بالشركة والمجتمع ككل.

وللوفاء بهذه الالتزامات، يجب أن تتحلى برؤية واضحة تمامًا بخصوص القيمة التي يجب عليك تقديمها كقائد؛ أو التأثير المرغوب فيه الذي ستتركه. وعليك أن تعرف بوضوح الإرث الذي عليك تركه وراءك. توقف لحظة للتفكير في الأشخاص الذين تتحمل المسؤولية أمامهم وبادر بسؤال نفسك: ما هي القيمة التي سيرغبون أن أضيفها كقائد؟ ما هو التأثير الذي علي القيام به؟

أفضل شيء لتحقيق ذلك هو التوجه إليهم وسؤالهم. تحدث إلى عملائك وموظفيك وزملائك في مؤسستك وأصحاب المصلحة في مجتمعك الذين يعتمدون عليك وعلى مؤسستك. سيكون لديهم إجابات عن هذه الأسئلة. وستعلم ما إذا كانوا يرونك كقائد ذو مصداقية. عليك فقط المبادرة بسؤالهم.

لقد طورت مجموعة من ستة أسئلة أستخدمها بنفسي أثناء ممارستي لدوري القيادي. وتساعدني هذه الأسئلة في تحديد قيمتي كقائد من خلال وجهة نظر العملاء والموظفين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين:

1. ما هي القيمة الأساسية التي أضيفها كقائد؟
2. ما هي نقاط قوتي الشخصية كقائد؟
3. كيف يجب أن أكون أقوى كقائد لكي يصبح لي تأثير أكبر على المنظمة؟
4. ما هي النقاط غير المرئية والتي أجهلها وعليّ الانتباه إليها؟

5. إلى أي مدى أقوم بتطبيق الشروط الأربعة الخاصة بعقد القيادة؟
6. ما يجب علي القيام به لإضافة القيمة وزيادة تأثيري كقائد؟

وأرى هذه المجموعة المكونة من ستة أسئلة مباشرة هي واحدة من أفضل الطرق للحصول على ملاحظات حول ذاتك كقائد. حيث تكون الإجابات دائمًا صريحة ومباشرة ومتبصرة للغاية. فبدلًا من استنتاج ما يمثل قيمة لأصحاب المصلحة الأساسيين لديك، توجه إليهم مباشرة بالسؤال. لأنه عندما تطرح الأسئلة فحسب، يظهر ذلك فعليًا أنك قائد مسؤول وملتزم بالوفاء بالتزاماتك القيادية الأساسية. وعندما تعرف وجهات نظر الجميع، عليك بوضع بيان واضح بالالتزامات القيادية التي يجب عليك الوفاء بها؛ بحيث يوضح هذا البيان التأثير المرغوب فيه والذي يجب أن تقوم به كقائد مسؤول.

وأجد دائمًا أن جميع القادة العظماء الحقيقيين الذين عملتُ معهم لديهم مثل هذا البيان الواضح للغاية بالالتزامات في أذهانهم. ويمثل ذلك محط تركيزهم أثناء ممارستهم للقيادة.

3. تولي مسؤولية المحادثات الصعبة

كنت أنا وزميلي نقوم بالتدريب النهائي في فعالية منتدى القيادة الذي قدمناه لأفضل 60 قائدًا بشركة عالميــة. كانت مدة البرنامج ثلاثة أيام؛ خصصنا الجزء الأول لشرح أفكار عقد القيادة، وباقي الأيام ركزنا على استراتيجية العمل الجديدة للشركة.

وعــلى مدار الثلاثة أيام، أصبح من الواضح أنه على الرغم من أن الشركــة كانت ناجحة، إلا أن هناك عقبات كثيرة في طريقها. فقد كان القادة يفتقرون إلى الشجاعة لإجراء النقاشات الصعبة مع من يعملون تحت رئاستهم بشكل مباشر ومع بعضهم البعض.

ومنذ إصدار هذا الكتاب، وجدت أن هذا موضوع متكرر لدى العديد من المنظمات. وكما ناقشنا في الفصل السابع، «القيادة عمل شــاق»، ويعاني العديد من القادة لأداء ما عليهم من أعمال شاقة، مثل إعطاء ملاحظات صريحة أو إدارة الأداء الضعيف أو التخلص من سلوك

قيادي سيئ لأحد الأقران أو الزملاء. وكما ناقشنا، فعندما نتجنب هذا العمل الشاق (الذي هو عمل شاق فعليًا)، يؤدي ذلك إلى إضعاف أنفسنا كقادة وإضعاف منظماتنا.

من المعروف عن «ستيف جوبز» أنه صريح للغاية لدرجة القسوة في بعض الأحيان. ويبدو من الواضح أنه لم يكن يخشى إجراء المحادثات الصعبة. ووفقًا لمجلة نيويورك، عندما رأى سير «جوناثان إيف» -كبير موظفي التصميم في شركة أبل- أن زملاءه قد دمرتهم محادثة قاسية مع «جوبز»، واجه رئيسه متحديًا إياه. وما كان من «جوبز» إلا أن رد على ذلك متسائلا: ،لماذا عليّ أن أكون غير واضح وغير صريح؟ حيث اعتقد «جوبز» أن الغموض وعدم المصارحة يعتبرا من أشكال الأنانية وتنبعا من رغبة صاحبهما الداخلية في أن يكون محبوبًا من الآخرين. وهذه الرغبة تُعيق القيام بما هو صواب لمصلحة الشركة، ومن ثم الأفراد. تذكر ما قلته أيضًا في الفصل السابع: غالبًا ما يتم المبالغة في تقدير ضرورة أن يكون القائد محبوبًا. مما يجعلك تتجنب العمل الشاق الخاص بالقيادة خوفًا من خسارة حب الآخرين.

ويُجدر الإشارة أن بالنسبة لمثال «جوبز» فقد نظر إليه الكثيرون على أنه «أحمق» بحق. والصحيح أنه كان يبدو قاسيًا فعلًا. وأشك أنه كان يتعين القيام بأكثر من ذلك فيما يتعلق بمواجهة الآخرين والقيام بالمحادثات الصعبة. وقد يبدو أنه يمزج بين القسوة والقوة. ولكن، يبدو أنه كان يتمتع بوضوح بشأن مسؤوليته القيادية وضرورة إجراء المحادثات الصعبة عند الحاجة.

ماذا عنك؟ فنحن كقادة، علينا جميعًا الالتزام بمواجهة الآخرين وإجراء المحادثات الصعبة لصالح العمل؛ وهذا الأمر جزء لا يتجزأ من عمل القائد المسؤول بحق؛ حيث يتعين عليك مواجهة الأداء الضعيف. تحتاج إلى ذكر الحقائق أمام السلطات المعنية ونقل ما لديك من مخاوف بشأن سير العمل إلى القيادات العليا والتي قد لا ترغب بالأساس في سماع تلك الحقائق أو المخاوف. وستحتاج إلى تقديم ملاحظات مرجعية لمن يعمل معك حتى عندما يكون من الصعب على أي شخص سماعها. وستحتاج إلى المشاركة في النقاشات، حتى عند وجود آراء معارضة.

وأجـد أن أكبر عائق أمام معظم القادة لا يتمثل في افتقارهم المهارات اللازمة لإجراء هذه المحادثات الصعبة، ولكن في حاجتهم للتمتع بالعقلية المتفتحة القادرة على تولي هذا الأمر.

وفيما يلي سأذكر ما تعلمته من خلال ما مارسته من أدوار قيادية ومن خلال العمل مع قادة مسؤولين على جميع المستويات: في نهاية الأمر، القيام بالمحادثة الصعبة ما هو إلا اهتمام ورعاية.

كيف يمكن ذلك؟ خذ ثانية من وقتك وفكر في أشخاص في دائرة حياتك ممن تصفهم بالقسوة. ستجد أن نفس هؤلاء الأشـخاص هم أول من اتصل بك عندما احتجت إلى من يتصل بك ويوجهك. لقد كانوا هم الذين جلسـوا معك وقدموا لك النصائح المخلصة حين لم يكن لدى أي شـخص آخر الشجاعة ليقوم بذلك. قد يبدو هؤلاء الناس غير مهتمين بك. لكن العكس هو الصحيح تمامًا. فقد تحلوا بالشجاعة وأجروا محادثات صعبة معك لشدة اهتمامهم بك. فقد اهتموا بك للغاية لدرجة أن لديهم الشجاعة الكافية لتوقيفك وتصحيح مسارك عند الحاجة.

وعندما يجرون محادثة «قاسـية» معك، يريدون أن يقولوا لك بالأسـاس: «نحن نهتم من أجلك كثيراً، وسنقدم لك ملاحظات صريحة تحتاجها لتصبح قائدًا ناجحًا.»

لقد تكرر هذا المشهد أمامي مرات عديدة. حيث تتوقف درجة الشجاعة لإجراء المحادثة الصعبة على مدى الاهتمام بمن تعمل معه، ومدى الاهتمام بنجاح شركتك وتحقيق نتائج إيجابية لأصحاب المصلحة. فلولا الاهتمام، لمر كل شيء دون عناء. فإذا لم تكن مهتماً، ما كنت كلفت نفسك عناء إجراء المحادثات الصعبة مع من يهمك أمرهم؛ وكنت اكتفيت بإدارة شؤونك الخاصة والتفكير في عملك فحسب.

ولكن إذا اخترنا هذا الخيار الأسـهل ولم نجر المحادثات الصعبة، إننا نلحق ضررا بالغًا بمن يعملون معنا وبمؤسساتنا. لقد رأيتُ بنفسي العديد ممن تعاملتُ معهم لا يجيدون من يوجه لهم النصائح والملاحظات المرجعية التي يحتاجون إليها. عندما يقومون بما يمثـل عقبة في تقدمهم للأمام وهم غير مدركين لذلك. ولا أحد لديه الشجاعة لمواجهتهم بنقاط ضعفهم تلك،

ولذلك يســتمرون على نفس المنوال وهم ســاذجون وغير مدركين للخطأ الذي يرتكبونه. بل هناك الكثير من الهمز واللمز من وراء ظهورهم. وبالأخير، قد يشعر بعضهم بعدم الارتياح وأن هناك شيء ما يحدث لا يفهمونه. لكن إذا لم يتحل شــخص ما بالشجاعة الكفاية لمواجهتهم من خلال إجراء المحادثة الصعبة، فلن يتغير شيء.

وقد يجادل البعض أن هؤلاء بحاجة إلى الوعي الذاتي حتى لا يحدث هذا. وأنا أتفق مع هذا الرأي بعض الشيء. ولكن في واقع الأمر هناك من ليس لديهم هذا الوعي الذاتي. لذلك عندما نتجنب مواجهتهم بالتغذية المرجعية الصريحة والبناءة، فإننا بذلك نلحق بهم ضررًا حقيقيًا. فسيستمرون في التصرف بالطريقة الخاطئة كما اعتادوا أن يتصرفوا دومًا حتى يأتي اليوم الذي يحدث فيه خطب ما، فيشعرون بالصدمة لمعرفة كل من حولهم بحقيقة المشكلة فيما عدا هم أنفسهم.

لقد مررت بمثل هذا الموقف مؤخرًا مع أحد الزملاء. حيث كنا نواجه وضعًا صعبًا يتعلق بالعمل، وكان يعاني لاتخاذ قرار صعب. وكان يبدو أنه ســينتظر إلى الأبد ليحســم قراره. ولم يدرك كيف أدى هذا الموقف إلى تضــاءل مصداقيتــه لدى أقرانه. حيث كان واضحًا أمامنا جميعًا ما يجب عليه القيام به، ولكنه ظل يعاني لاتخاذ القرار الصائب.

حاولت عدة مرات التواصل معه وتبادل النقاش لكنه قاوم. وعندما تمكنا أخــيرًا من إجراء النقاش، تســاءل حول نواياي وهل كانت فعلًا نوايا صادقة بحق. فأجبته: «إذا لم أهتم بأمرك، فلن أُعرّض نفسي لكل هذا الضغط من أجلك. كنت سأركز على عملي فحسب وأتركك لإدارة أعمالك كما تريد. لكن لأنني أهتم بك وبفريقك وشركتنا، أعتقد أنه من المهم بالنسبة لنا إجراء هذه المناقشة. أتمنى أن يكون ذلك واضحًا بالنسبة لك.» وقد كان، وبالفعل حسم قراره أخيرًا.

هل لأيٍ مما حدث صدى بداخلك؟ هل مررت بهذا الموقف من قبل؟

أحيانًا ألاحظ صعوبة قيام القادة بالمحادثات الصعبة بســبب قلقهم بشأن الطريقة التي يمكنهم بها تنظيم المناقشة. وبالتأكيد يمكن أن يشكل ذلك عائقًا، كما أجد أنه قد يشكل عذرًا أيضًا.

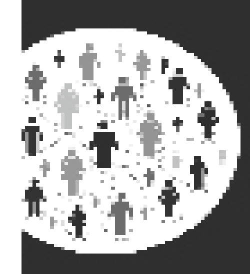
لأن كيفية القيام بالمحادثات الصعبة هو ما يهم. بكل تأكيد يجب ألا تجري أي من هذه المحادثات الصعبة وأنت غاضب أو تشعر بالرغبة في الانتقام.

من منطلق خبرتي، يجب أن تكون بداية المحادثة عبارة عن التركيز على مدى اهتمامك بالشخص وشركتك وتحقيق النجاح الجماعي. لأنه عندما تبدأ بهذه الطريقة، سيكون إجراء المحادثة أسهل وسيعلم هذا الشخص بنهاية نفس اليوم أنك تقصد مساندته ودعمه فحسب. وقد يظل لا يرغب في سماع ذلك، ولكنه سيقدر شجاعتك وحقيقة أنك تبحث عن مصلحته. وبذلك ستقوي فعليًا جسور الثقة بينك وبين ذلك الشخص.

لقد حان الوقت لبناء مؤسسات يمكننا بداخلها تبادل المحادثات الصريحة حيث يمكننا أن نجري محادثات مباشرة وصريحة وتتسم بالنضج فيما يتعلق بما نقوم من أعمال، وببعضنا البعض، وبأدائنا الجماعي. فعدم قدرتنا على القيام بذلك يهدر الوقت، ويضع عقبات في الطريق تعوق تقدمنا، وتعرقل نجاحنا. وهذا هو التحدي الذي عليك مواجهته: يجب أن تكون القائد الذي يلتزم بالقيام بالعمل الشاق وإجراء محادثات صعبة في مؤسستك. عليك أن تصبح ذلك القائد!

4. كن أحد بناة هذا المجتمع

لأن القادة المسؤولون اليوم سيصبحون بناة مجتمع الغد. ويسيرون على نهج «ماري بارا» في شركة «جنرال موتورز» فيكون لهم نهجا شاملًا للعمل مع الآخرين. سيجدون طرقًا للاتصال على المستوى الشخصي مع أقرانهم وزملائهم. وكما ناقشنا في الفصل السابع، يشعر الكثير من القادة بأنهم لا يستطيعون التواصل ومعزولين عن الآخرين. لذلك نحن بحاجة إلى المزيد من بناة المجتمع الذين يمكنهم خلق شعور بالتواصل مع الآخرين الأمر الذي نحتاج بشدة ونرغب في تحقيقه. علينا ترسيخ نهج جديد للعمل داخل مؤسساتنا. وأقترح هذه الرؤية الجريئة التي لخصتها لكم في بيان مجتمع القادة. اقرأ هذا البيان الآن.



بيان مجتمع القادة

لقد سئمنا من نموذج القيادة القديم الذي يُمجّد الأبطال.

لقد سئمنا من قبول أشكال **القيادة المتواضعة**.

لن نكون قادة عاجزين.

سنتوقف عن القيام بأعمالنا بشكل روتيني فحسب.

سنقضي على العزلة.

لن نكون منفصلين عن بعضنا البعض. لن نقبل مناخ اللامبالاة وعدم الثقة. سنضع حدًّا لكل أوجه الصراعات الداخلية والمنافسة. لن نسمح بالمزيد من الأبواب المغلقة أو الغرف المنعزلة سنتوقف عن العمل وفقًا لأهداف متضاربة. وبدلًا من ذلك؛

قررنا بناء مجتمع قوي من القادة.. مجتمع يتميز بدرجة عالية من الوضوح بشأن ما نحاول إنجازه كقادة لنجعل من مؤسستنا مؤسسة عظيمة.

سنتشارك جميعًا في طموح جماعي والشغف من أجل تحقيق القيادة العظيمة. سنضرب نموذجًا تحتذي به المؤسسات الأخرى.

سنصبح أفضل قادة في مجال عملنا.

سنعمل كشركة واحدة.

سنعمل بما يتوافق مع استراتيجية مؤسستنا.

سنعزز أوجه التعاون والابتكار على مختلف قطاعات مؤسستنا. سنقيم علاقات قوية بين بعضنا البعض. وسيساعد كل منا الآخر ليصبح قائدًا أقوى. وعندما ننشئ مجتمعًا قويًا من القادة، سيصبح ذلك أكثر ما يُميّزنا؛ لأنه سيكون أساس ميزتنا التنافسية الحقيقية والدائمة.

والخطوة الأولى تبدأ بكل واحد منا. فالأمر كله يبدأ بقرار القيادة الواعي والمتعمد لتولي مسؤولية القيادة بعزم شخصي أقوى لتحقيق الوضوح والالتزام

كما ترون، يحدد بيان مجتمع القادة الالتزامات الواجبة عليك لبناء مجتمع قوي من القادة داخل مؤسستك. يوضح ما يجب أن تطمح لتحقيقه أنت وزملاؤك القادة. يمكن استخدام هذا البيان كمصدر دائم لإلهامك أنت وزملائك القادة. تخيل عندما يأتي الموظفون إلى العمل كل يوم وهم يعلمون أن قادتهم ملتزمون حقًا بتنفيذ ما جاء في هذا البيان من أفكار. سيحدث ذلك تغييرًا جوهريًا؛ بل ستتغير ثقافة القيادة الخاصة بك تمامًا!

خذ بيان مجتمع القادة وشارك زملاءك الرأي. ناقشهم وأعرف رأيهم عن مدى تطبيقكم للرؤية التي يقدمها البيان. يمكنك أن تبدأ ذلك مع فريق محدود من الزملاء القادة على أن تلتزمون بما جاء به أمام بعضكم البعض. يمكنك أيضًا العمل على تنفيذه على نطاق أوسع على أحد مستويات القيادة أو من خلال كادر قيادة بأكمله ولا تقلق بشأن أن القادة الآخرين قد لا يجدوا هذا التغيير مفيدًا. لأنه من خلال تجربتي، اتضح لي أن الجميع يتوق لوجود محادثات منفتحة وصادقة حول القيادة. يمنحك هذا البيان اللغة لبدء هذه المحادثات داخل مؤسستك.

والنبأ السار بشأن بناء مجتمع قوي من القادة هو اعتماد ذلك على بعض الإجراءات البسيطة التي يمكنك تنفيذها كل يوم. فغالبًا ما نطلب أنا وفريق عملي من المشاركين في برامج التدريب على القيادة التي نقوم بها ذكر الإجراءات اللازمة لبناء مجتمع قيادة قوي داخل مؤسساتهم. ونجد إجاباتهم تتركز على نفس الأفكار بغض النظر عن نوع المؤسسة أو طبيعة نشاطها؛ وتعتمد جميع هذه الأفكار على التواصل مع الآخرين كما أنها أفكار بسيطة بشكل مذهل. إليكم الإجراءات الخمسة الأولى التي نسمعها طوال الوقت من القادة أمثالكم:

1 - التواصل بطريقة غير رسمية. يمكن استثمار بعض الوقت في استراحات القهوة للتعرف على الزملاء على المستوى الشخصي. لأنه من الصعب بناء مجتمع قوي بين غرباء. لذلك يجب التعرف على زملائك القادة بشكل أفضل.

2 - التواصل أثناء تناول وجبات الطعام. من المثير للدهشة عدد مرات تكرار هذه الفكرة. يبدو أن هناك شيئًا مهمًا حقًا بشأن تناول وجبة مع الزملاء. بحيث يتيح

توطيد العلاقات بينكم بشكل أكبر. ليس من الضروري حاليًا النقاش من خلال تلك اجتماعات العمل المتكدسة، بل يمكن تجاذب أطراف الحديث بطريقة ودية أثناء تناول وجبة لذيذة. وتظهر الأبحاث مؤخرًا أهمية التواصل من خلال مشاركة وجبات الطعام. على سبيل المثال، قامت مجموعة من الباحثين متعددو التخصصات برئاسة اقتصادي في جامعة «كورنيل» يدعى «كيفين م. كنيفين» بدراسة تأثير تناول مجموعة من 50 رجل إطفاء الطعام معًا وبين أدائهم لأعمالهم. ووجد الباحثون أنه عندما يتناول رجال الإطفاء وجبات الطعام معًا، يظهرون أداء جماعي أقوى مقارنة بزملائهم الذين يفضلون تناول الطعام منفردين.

3 - التواصل عبر الإدارات والأقسام المختلفة. قم بدعوة الزملاء من وحدات العمل المختلفة لحضور الاجتماعات الخاصة بك لمعرفة ما الذي يقومون به وكيف يمكنكم العمل بشكل أكثر فعالية معًا. يدهشني لماذا لا يفكر العديد من القادة في القيام بذلك رغم بساطته؛ فمثل هذه الاجتماعات لا تحتاج إلى إذن من القيادة العليا. عليك الاجتماع معهم فحسب.

4 - التواصل عبر وسائل التكنولوجيا. يوجد العديد من الخيارات المتاحة اليوم للتواصل باستخدام التكنولوجيا. يعمل الكثيرون منا عن طريق العالم الافتراضي متخطين المناطق الزمنية والمناطق الجغرافية. وعلى الرغم من الاتصال بإرسال الرسائل النصية ورسائل البريد الإلكتروني وأدوات التعاون، لا يزال الناس يشعرون بأنهم غير متصلين. رغم كل وسائل التواصل، لا توجد علاقات حقيقية. أثناء التدريبات العملية، كثيرًا ما سمعت تعبير القادة عن حاجتهم للالتزام بالتواصل بطرق بسيطة عبر التكنولوجيا. أتعرفون ما هي الاستراتيجية الأكثر تكرارًا التي يطلبها القادة طوال الوقت؟ استعدوا لسماع التالي: اجراء مكالمة هاتفية شخصية حقيقية. وهذا صحيح حقًا. في حين أن لدينا العديد من الوسائل التكنولوجية التي تمكنا من البقاء متصلين،

إلا أن القليل منا يشعر بوجود اتصال حقيقي بمن نعمل معهم. ويمكن أن تكون الوسائل التكنولوجية رائعة، لكننا بحاجة إلى غرس العنصر البشري مثل الصوت أو الصورة. لذلك عندما يكون لديك بضع دقائق متاحة على مدار يومك، التقط سماعة الهاتف واطلب من تريد أو قم بإجراء مكالمة شخصية حقيقية عبر سكايب.

5 - شجع على تواصل الآخرين بعضهم ببعض. كن أنت من يساعد الآخرين على بناء شبكة من العلاقات. عرف الآخرين بعضهم البعض. ساعد على تجميع الزملاء سويًا. ينجح العديد من القادة في القيام بذلك خارج نطاق مؤسساتهم. رأيت بعض القادة يبرعون حقًا في القيام بذلك في مجال أعمالهم، ولكنهم نادرًا ما يفكرون في تطبيق هذه المهارات ذاتها على مستوى المؤسسة بأكملها. لذلك حاول أن تكون أنت من يساعد الآخرين على بناء شبكة من العلاقات. كن أداة الوصل بينهم.

الممارسات الاعتيادية اللازمة لتطبيق عقد القيادة

بوصولكم إلى هذه المرحلة من المؤكد أنه أصبح واضحًا أن الشروط الأربعة لعقد القيادة ليست شروط منفصلة كل منها عن الآخر. بل أنها شروط مترابطة تمثل منهج متكامل يساعدك أن تصبح قائدًا أكثر تحملًا للمسؤولية. كما إنها تتطور كل يوم أثناء ممارستك لدورك القيادي. بمعنى آخر، أنت لا تطبقها لمرة واحدة فحسب وانتهى الأمر؛ بل يجب عليك الاستمرار في تنفيذها بشكل يومي وربع سنوي وسنوي.

ما تقوم به بشكل يومي

بعد أن قرأت نائبة الرئيس الأولى للموارد البشرية لمؤسسة خدمات مالية كبيرة عن عقد القيادة، أرسلت لي رسالة عبر البريد الإلكتروني تخبرني عن مدى إعجابها الشديد بأفكار عقد القيادة. وأخبرتني كذلك أنها ستعمل على تنفيذ الشروط الأربعة يوميًا بسؤال نفسها الأسئلة الأربعة التالية كل صباح قبل أن تبدأ عملها:

1 - ما قرار القيادة الذي يجب علي اتخاذه اليوم؟ هل سيتعين علي اتخاذ أحد قرارات القيادة الكبرى أم الصغرى؟

2 - أي التزام من التزامات القيادة عليّ اليوم أن أرتقى إلى مستوى تحمل مسؤوليته؟

3 - ما هو العمل الشاق الذي يجب عليّ القيام به اليوم بصفتي القائدة؟

4 - أي علاقة أحتاج اليوم أن أقويها مع زملائي لمواصلة بناء مجتمع قوي من القادة؟

تخيل مدى التركيز في دورها القيادي الذي تصل إليه عند الإجابة على هذه الأسئلة. عندما أقوم بتقديم العروض التقديمية الرئيسية الخاصة بي مع المشاركين، أقدم لهم بطاقة صغيرة تحتوي على هذه الأسئلة الأربعة بالضبط. وأجد المشاركين في هذه الجلسات التدريبية يعجبون بفكرة المشاركة عبر استخدام البطاقات. بل إنهم في الغالب يطلبون بطاقات إضافية لإعطائها لزملائهم . لذلك يبدو أن وجود مجموعة بسيطة من الأسئلة لتركيز عقلية القادة كل يوم أصبح أمرًا ذا قيمة كبيرة لكثير من القادة.

كما أخبرني قادة آخرون أنهم يستخدمون هذه الأسئلة الأربعة عندما يواجهون مشكلة صعبة بالعمل أو تتعلق بالقيادة لا يجدون لها حل واضح. تخيل عندما يحدث خطب ما خلال يوم العمل؛ يمثل تحديًا حقيقيًا لك كقائد مثل: مشكلة مع أحد الموظفين، أو خلاف كبير مع عميل أو مورد، أو انحراف الأمور عن مسارها مع أحد أصحاب المصلحة.

وكل من حولك يراقبك. يجب عليك حل المشكلة. كيف تتأكد من أنك تقوم بأفضل استجابة ممكنة للموقف الصعب؟ عليك بمبادرة نفسك بهذه الأسئلة الأربعة المقدمة في هذا الفصل، وبذلك سيتضح لك الطريق أمامك تمامًا. حيث ستعرف على الفور ما يجب عليك القيام به كقائد. وأنا متأكد من ذلك لأنني طبقته على دوري القيادي مرات عديدة، وكانت طريقة ناجحة. تجبرك هذه الأسئلة على التفكير فيما تواجه من مشكلات بطريقة أكثر موضوعية. حيث ستظل التزاماتك القيادية نصب عينيك. وسينتهي هذا الموقف الصعب بالقيام بالشيء الصحيح كقائد.

ما يجب القيام به بشكل ربع سنوي وسنوي

كل ثلاثة أشـهر، خصص سـاعتين إلى ثلاث ساعات للتفكير فيما يخص أمور القيادة الخاصة بك. كيف كان أداؤك على مدار الأشـهر الثلاثة الماضية؟ ما هي القرارات الكبرى والصغرى الخاصة بالقيادة التي كان عليك اتخاذها؟ ما هي القيمة التي أضفتها لكل من تلتزم أمامهم؟ ما العمل الشـاق الذي قمت به؟ ما العمل الشاق الذي تجنبته؟ خلال هذه الأشهر المنقضية، هل أصبحت قائدًا أقوى أم أضعف؟ كيف قويت الاحساس بوجود مجتمع من القادة داخل مؤسستك؟ بالتطلع إلى الثلاثة شهور القادمة، كيف ستستمر في تطبيق الشروط الأربعة لعقد القيادة؟ إذا كنت تعمل مع مدرب قيادة، ناقش هذه الأسـئلة معه. قد تجد أيضًا أنه من المفيد العمل مع زميل محل ثقة والذي هو أحد زملائك بمجتمع القادة.

أعتقد كذلك أنه من المهم أن تخصص بعض الوقت بشكل سنوي للتفكير في مسـتوى مسؤوليتك الشـخصية التي تمارس بها القيادة على أن تقوم بذلك بشكل يتسم أكثر بالرسـمية. فيما يلي بعض الأسئلة (المندرجة تحت كل من الشروط الأربعة لعقد القيادة) والتي يمكنك اسـتخدامها لتقييم مستوى مسؤوليتك كقائد.

1. القيادة قرار ـ عليك اتخاذه

- ما هي المواقف المحددة التي أظهرت فيها حزمك كقائد؟
- صف كيف واجهت جميع التحديات والصعوبات التي تتعرض لها بصفتك قائد؟
- هل ما زلت متحمسًا لأداء دورك القيادي، وهل يدرك ذلك من تترأسهم؟
- كيف تهتم بماهيتك كقائد وكيف كان يجب عليك الظهور كقائد كل يوم؟

2. القيادة التزام ـ فلترتقِ لمستوى المسؤولية

- هل تثبت لمن تترأسهم أنك ملتزم تمامًا بأن تكون أفضل قائد ممكن؟

- متى وضعت نُصب عينيك تحقيق ما هو أفضل لمؤسستك قبل ما هو أفضل لك شخصيًا؟
- كيف عملت بنشاط لترك مؤسستك في وضع أفضل مما كانت عليه عندما توليت منصبك القيادي؟
- هل تظل متحليًا بوضوح رؤية لما عليك من التزامات بصفتك قائد؟

3. القيادة عمل شاق ـ كن قويًا

- كيف تعاملت بفعالية مع ضغوط دورك القيادي والتدقيق الشديد الذي يقترن به؟
- هل توليت دائمًا أمر المحادثات الصعبة مع من تعمل معهم؟
- ما هي القرارات الصعبة التي اتخذتها، حتى لو كانت لا تحظى بشعبية من تتولى قيادتهم؟
- كيف برهنت على مرونتك وعزمك الشخصي عند مواجهة الشدائد؟

4. القيادة مجتمع بأكمله - يجب أن تتواصل مع الآخرين

- كيف مارست القيادة من منطلق مفهوم الشركة الواحدة؟
- أي علاقات قمت بتطويرها لتصبح أقوى مع من تترأسهم في العمل بشكل مباشر ومع أقرانك أو زملائك؟
- كيف بحثت عن طرق للتعاون مع أقرانك وزملائك؟
- من ساعدتهم ليصبحوا قادة أفضل وأكثر مسؤولية؟

السعي لمعرفة التغذية المرجعية من الآخرين من المهم دائمًا أن يعرف القادة كيف يراهم الآخرون. إحدى الطرق التي اتبعتها أنا وفريق عملي للقيام بذلك هي إرسال استبيان غير محدد لهوية من قام به ليستوفيه الزملاء على مستوى كل الشركة، وبعض العملاء المختارين وأصحاب المصلحة الآخرين. يتضمن الاستبيان الأسئلة الستة التي شاركتها سابقًا والتي تساعد في تحديد قيمة ما تساهم به كقائد.

وعندما يرجع الاستبيان بعد استيفائه، أدرس كل ما ورد به من آراء لتحديد الأفكار الرئيسية وتلخيص المعلومات القيمة. كما يقوم أعضاء فريقي بنفس الشيء. ثم نجتمع كفريق لمراجعة النتائج، وتوضيح الأفكار الرئيسية، واكتساب المزيد من الرؤية المستنيرة، ويلتزم كل منا بتحسين الطريقة التي يمارس بها القيادة وكيف يجب أن نساند بعضنا البعض. لقد عملت في العديد من المشروعات المتعددة الدرجات ومشروعات الـ 360 درجة مع العملاء، وأرى هذه المجموعة المكونة من ستة أسئلة مباشرة هي واحدة من أفضل الطرق للحصول على ملاحظات حول ذاتك كقائد. حيث تكون التغذية المرجعية دائمًا صريحة ومباشرة وذات مغزى.

حدد التوقيت المناسب لك للقيام بذلك. لقد حددنا الوقت المناسب لنا ليكون دائمًا مع منتصف السنة المالية. وبهذه الطريقة يمكننا معرفة التغذية المرجعية لما قمنا به في النصف الأول من العام ومن ثم نعرف ما نحتاج إلى التركيز عليه لبقية العام. قد يكون مفيدًا لك تطبيق استراتيجية مماثلة، أو قد ترغب في أن يتماشى تقييمك السنوي كقائد مع عملية مراجعة أداء مؤسستك. في النهاية، الشيء المهم هو الالتزام سنويًا بمراجعة الشروط الأربعة لعقد القيادة وتقييم كيف تضعها موضع التنفيذ لتصبح قائدًا مسؤولًا بشكل أكبر.

قم بتوقيع عقد القيادة عند كل نقطة تحول تمر بها؛ كما أشرت في الفصل العاشر، فإن نقاط التحول الأربعة للقيادة هي لحظات حرجة في حياتك المهنية كقائد، وفي كل واحدة يجب أن تتوقف وتتأمل فيما تشترك فيه. عندما تواجه إحدى نقاط التحول هذه، عليك أن تفهم أن عالمك سيتغير كقائد. تمثل كل واحدة من هذه اللحظات فرصة قيادة كبيرة لاتخاذ قرارات القيادة الكبرى. تحتاج إلى التوقف والحصول على رؤية واضحة من خلال سؤال نفسك:

- ما هو الدور الذي يتعين عليّ القيام به؟ وما هي طبيعة هذا الدور القيادي حقًا؟
- ما هي التوقعات؟
- كيف سيبدو النجاح؟

- ما القيمة التي يجب علي إضافتها كقائد؟
- ما هو التأثير الذي علي القيام به؟
- ما هي الإغراءات التي قد أحتاج إلى التعامل معها؟

يجب عليك أيضًا أن تتوقف مؤقتًا وأن تفكر مليًا في درجة التزامك بسؤال نفسك:

- هل أنا على قدر هذه المسؤولية؟
- هل يمكنني الالتزام تمامًا بالقيام بما يتطلبه إنجاح فريق عملي وشركتي؟
- هل أنا مستعد لتخطى العقبات التي ستقف في طريقي؟
- هل أوافق على تولي الدور القيادي الجديد للأسباب الصحيحة، أم أنني أقوم بذلك لإشباع الأنا فحسب؟

بمجرد أن تشعر بالرضا عن إجاباتك على هذه الأسئلة ، أعد التوقيع على عقد القيادة لتوطيد التزامك مع نفسك لتكون قائدًا مسؤولًا حقًا.

حدد عقد القيادة الخاص بك يسعى بعض القادة الذين أعرفهم والمتحمسون بشدة ليصبحوا قادة عظام، لذلك نجدهم ينشؤون عقد قيادة خاص بهم شخصيًا. فإذا كنت أحد هؤلاء القادة، فأنا أحييك. يمكنك الرجوع إلى شروط عقد القيادة التي استعرضناها في الفصل التاسع، ثم قم بتعديلها وفقًا لاحتياجاتك الخاصة.

إذا بذلت جهودًا لصياغة عقد قيادة خاص بكم، فإني أشجعكم بشدة على مشاركته مع فريق عملكم. ستندهش من تأثير ذلك عليهم وطريقة رؤيتهم لهذا العقد. ولكن من المهم عدم مشاركته معهم بدافع من الاستعراض أو التعالي. لأنك بذلك ستبدو متغطرس ومتظاهر.

بدلًا من ذلك، اظهر التزام حقيقي مقترن بشعور من التواضع. وبذلك تتمتع بصفات قوية معًا. ولا تتوقف عند هذا الحد؛ بل شارك عقد القيادة الخاص بك معي عبر الموقع الإلكتروني: www.theleadershipcontract.com

الأفكار الختامية ـ كيف تصبح قائدًا مسؤولًا بحق

والآن، الخبر السار هو أنك إذا التزمت بالوفاء بالشروط الأربعة لعقد القيادة، فستكون بذلك لديك الأساس اللازم لتصبح القائد المسؤول الذي تحتاجه مؤسستك ويفخر به موظفوك. سارع اليوم بالالتزام بتطبيق عقد القيادة.

اختبار شجاعة القادة ـ تطبيق عقد القيادة

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - كيف يساعدك فهمك لقصة القيادة الخاصة بك شخصيًا على أن تصبح قائدًا أكثر مسؤولية؟

2 - كيف يساعدك التحلي بالوضوح بشأن قيمتك وتأثيرك المنتظر منك على أن تصبح قائدًا أكثر مسؤولية؟

3 - كيف تجعل منك المحادثات الصعبة قائدًا أكثر مسؤولية؟

4 - كيف ستكون من بناة المجتمع داخل مؤسستك؟

الفصل الثاني عشر

تضمين عقد القيادة داخل مؤسستك

منذ عدة سنوات، عملت أنا وفريقي مع منظمة للخدمات المالية. وكانت تلك المنظمة تعاني من مشكلة كبيرة؛ فقد تراجع أداؤها وأصبحت ثقافة القيادة بها لا تؤدي إلى أي تطوير، كما أصبح الموظفين قانعين بالأداء المتوسط. واستعانت بنا الشركة لمساعدة الرئيس التنفيذي الجديد الذي كان يحاول تغيير هذا الوضع. حيث كان يحاول جاهدًا العمل على تطوير أعلى 50 قائد يعملون بالشركة بشكل خاص. ولكنه أخبرنا في أول اجتماع لنا معه: «لا يبدو أن ما أقوم به يجدي نفعًا».

فلا شيء يتغير. وحاول أن يكون ملهمًا ووضع رؤية عظيمة للمستقبل. ولكن لا توجد أي استجابة. حتى أنه حاول تخويفهم ملوحًا لهم بما أسميه «إما أن تنضم إلى الركب للمضي قدمًا أو تصبح بالخارج». كما حاول أن يصبح صديقًا لهم، ليكسبهم في صفه. ولكن كل محاولاته لم تجدي نفعًا. ويمكنني القول أن صبره كان قد نفد عندما قال لنا بنهاية الاجتماع: «يُجدر بي إطلاق النار عليهم جميعًا!»

وعندما بدأنا التعرف على هذه المنظمة وقادتها، أتضح لنا أنهم أصبحوا قادة من الزومبي كما وصفتهم سابقًا في الفصل الثامن. حيث يبدون جميعًا كأشخاص لطاف يداومون على الحضور للعمل وممارسته بشكل روتيني فحسب غير عابئين بما يقومون به من أدوار قيادية.

ويبدو أن جميع القادة الكبار أصبحوا قانعين بما هم عليهم. كما يبدو أن الرئيس التنفيذي السابق تسامح مع الأداء الضعيف والقادة غير الأكفاء لفترة طويلة.

وبعد قيامنا بتحليل أولي لحالة الشركة، توصلنا إلى استراتيجية لتحقيق مسؤولية قيادية قوية. أولاً، سنعمل مع هؤلاء القادة الكبار من خلال سلسلة من اجتماعات منتدى القادة. وفي نفس الوقت، نعمل بالتوازي مع قسم الموارد البشرية لمساعدته على البدء في تحديد مجموعة من توقعات القيادة الواضحة وهو ما لم يحدث من قبل.

كانت الجلسة الأولى مع هؤلاء القادة هي بالضبط ما تتوقعه بغرفة مليئة بالزومبي؛ حيث لا يوجد غير اللامبالاة وضعف الأداء. كان مثل حلقة من المسلسل التلفزيوني « الموتى السائرون أو The Walking Dead، ولكن من دون كل الدماء والقتل. لقد قمنا بقياس أساسي لثقافة القيادة لديهم ، ولم تكن مفاجأة عندما أعطوا درجة منخفضة عندما قيموا أنفسهم، سواء من حيث تقييم درجة وضوح توقعاتهم الخاصة بالاستراتيجية وبالقيادة وكذلك التزامهم الجماعي تجاه الشركة. وأثناء نقاشاتنا، استشهدوا بأمثلة متعددة للعمل مع بعضهم البعض وفقًا لأغراض متضاربة في حين ذكروا أمثلة محدودة على تعاونهم على مستوى شركتهم. واعترف الكثيرون أيضًا بأنهم قد تراجعوا عن أداء مسؤولياتهم كقادة.

وكان النبأ السار في وسط كل هذه النماذج للقيادات الضعيفة والعاجزة هو حقيقة اعترافهم بمشاكلهم. وبذلك وصلنا إلى السؤال التالي: هل كانوا مستعدين لفعل شيء حيال ذلك؟ حيث وجدتُ على مدار حياتي المهنية أنه من السهل على القادة الزومبي أن يومئوا برؤوسهم بالموافقة على أي مسألة أثناء الاجتماعات. ولكن الأمر مختلف تمامًا عندما يبدأ وقت القيام بفعل حقيقي إزاء ما وافقوا عليه.

وأثناء كل جلسة من الجلسات المتبقية، عالجنا المشكلات التي حددوها أثناء الاستقصاء الأساسي. بدأنا أيضًا في تنمية المسؤولية القيادية لديهم على المستوى الشخصي والجماعي. طلبنا من القادة الالتزام بشكل معلن بشأن ما ينوون القيام به داخل وحدات أعمالهم ثم

تقديم تقرير عن ذلك في الجلسة التالية. في بداية الأمر، كان تطبيقهم لهذه الممارسة ضعيفًا. بالنظر إلى تاريخهم، استغرق الأمر بعض الوقت ليتفهموا معنى أن يكونوا مسؤولين بحق. لكننا واجهناهم بسلوكياتهم وضعف مستوى قيادتهم. ولم يعجبهم ذلك، لكننا واصلنا الضغط عليهم. فمن الصعب إعادة الزومبي إلى الحياة. بدأنا نلحظ تدريجيًا علامات صغيرة على التغيير.

وأثناء أحد الجلسات، كانت هناك نقطة انطلاق. لقد رأيتُ أنا وزميلي هذه المجموعة من القادة تتحول أمام أعيننا. لقد كانت اللحظة التي يعيش من أجلها كل مدرب أو مستشار؛ لحظة تحول القادة العاجزين إلى قادة مسؤولين. يبدو أن كل العمل الشاق الذي قمنا به أتى ثماره في لحظة.

حتى أن القادة أنفسهم لاحظوا التغيير. لم يعودوا نفس القادة كما كانوا من قبل؛ بل شقوا طريقهم ليصبحوا قادة مسؤولين. وتغيرت الطاقة داخل تلك الغرفة تمامًا. فقد ترقّوا إلى مستوى المسؤولية وواجهوا مشكلاتهم، بل والأهم من ذلك توصلوا إلى حلول. وحيث أن فعاليات اليوم لم تنتهي، آثرت أنا وزميلي التراجع ليتولى هؤلاء القادة إدارة الاجتماع. وبدؤوا في تنظيم أنفسهم ذاتيًا. وشرعوا في التوصل إلى حلول خاصة بمشكلاتهم. وأصبح لديه رؤية واضحة عما يجب القيام به ومن سيقوم بذلك ومتى. وأخيرًا اتخذوا قرارات بشأن القضايا المستمرة والتي ظلت بدون حل لعدة أشهر. وبدأ الجميع يشعر بزخم ما يحدث؛ فقد تحول هؤلاء القادة من حالة القيادة العاجزة والضعيفة إلى قادة ملهمين ومسؤولين. وبنهاية اليوم كانت الطاقة الإيجابية تملأ المكان لدرجة أنه لم يرغب أحد في مغادرة قاعة الاجتماع. بقي الجميع بعد موعد الاجتماع وهم يتبادلون الأحاديث مع بعضهم البعض. فقد كان الجميع يشعر بما حدث من تواصل والتزام ووضوح يتشارك فيه الجميع.

في الجلسة التالية، كررنا قياس ثقافة القيادة لديهم، ووجدنا أنه بالتأكيد تحسن بشكل ملحوظ. وبدأ التغيير يعم المكان. ذكر القادة في تقاريرهم وجود رؤية أوضح فيما يتعلق باستراتيجية الشركة. وعرفوا ما هو متوقع منهم. وذكروا وجود التزامًا أقوى بكثير على المستوى الشخصي والجماعي من أجل دفع الشركة نحو النجاح.

وبذلك لم يضطر الرئيس التنفيذي الجديد لفصلهم. ولكن كان عليه وضع المسؤولية القيادية على قمة أولوياته وتحتم عليه تحديد توقعات واضحة للقيادة. في نهاية الأمر تعين على هؤلاء القادة تعلم كيف يعملون سويًا كمجتمع حقيقي. ولم يكن هناك وقتًا أفضل من ذلك بالنسبة لهم. ولكن لماذا؟ فلم يعلم هؤلاء القادة حينها أنهم وفي خلال أسابيع قليلة فحسب سيواجهون أحد أكبر تحديات جيلنا وأعنى بذلك الأزمة المالية العالمية.

فعندما وقعت تلك الأزمة انهارت هـذه الشركة (مثلها مثل العديد من الشركات الأخرى في قطاع الخدمات المالية). ومع ذلك، كان قادة هذه الشركة بالذات قادرين على الصمود في وجه العاصفة لأنهم أصبحوا قادة أقوى على المستوى الفردي والجماعي.

تخيل للحظة لو لم يحدث كل هذا التغيير. تخيل لو أنهم كانوا لا يزالون قادة من الزومبي العاجزين وغير الأكفاء ويحاولون التعامل مع واحدة من أسوأ الأزمات المالية في كل العصور. استطيع تأكيد أنهم كانوا سيفشلون فشلًا ذريعًا. بالتأكيد لم تكن فترة يسيرة بالنسبة لهم. بل كانت أزمة طاحنة على الجميع في الشركة، لكن هؤلاء القادة استطاعوا إدارة الأزمة وإبقاء شركتهم مستمرة في أعمالها في حين واجهت العديد من الشركات الأخرى في هذا المجال مصير مختلف تمامًا.

هذا هو نوع التأثير الهائل الذي يمكن أن يحدث عندما تتحمل المؤسسة مسؤولية تحقيق مسؤولية قيادية قوية وحقيقية.

نعلم جميعًا أن على القادة على المستوى الفردي الترقي لتحمل ما عليهم من مسؤوليات.

كما أن هذا ما ركز عليه كتاب عقد القيادة بالأساس. ولكن يجب على المؤسسات أن ترتقي أيضًا إلى مستوى المسؤولية. وعندما أقول المؤسسات، أعني بذلك الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية بل ومجلس الإدارة أيضًا. يجب أن يعملوا جميعًا مع بعضهم البعض للانتقال من تحقيق المسؤولية القيادية على المستوى الفردي إلى ترسيخ مسؤولية قيادية جماعية على مستوى جميع أنحاء المؤسسة.

في هذا الفصل، سنركز على كيفية تحقيق ذلك. بشكل أكثر تحديدًا ، سنبحث أربع استراتيجيات لتنفيذ عقد القيادة على مستوى مؤسستك.

الاستراتيجيات الأربعة لتحقيق المسؤولية القيادية

هناك أربع استراتيجيات يمكن أن تساعد في تحقيق مسؤولية قيادية قوية داخل مؤسستك (انظر الشكل 1.12). كما سيتضح لك، كل استراتيجية ترتبط بأحد الشروط الأربعة الخاصين بعقد القيادة.



الشكل 1.12 ـ يوضح الاستراتيجيات الأربعة لتحقيق المسؤولية القيادية

1. يجب أن تكون المسؤولية القيادية أولوية في العمل

ينص الشرط الأول لعقد القيادة على أن القيادة قرار. وتناول الفصل الخامس بالتفصيل معنى ذلك على المستوى الفردي للقادة.

وبالمثل فالمؤسسات أيضًا تحتاج إلى اتخاذ قرار يركز على جعل المسؤولية القيادية من أولويات العمل. وكما ذكرنا في الفصل الثالث، تعتقد 72 % من المؤسسات أن المسؤولية القيادية مسألة حيوية للغاية للأعمال. ولكن هذا لا يعني بالضرورة أن تلك المؤسسات اتخذت إجراءات من شأنها وضع المسؤولية القيادية على قائمة أولوياتها بشكل حقيقي. وكيف لها أن تشرع في إجراءات تؤكد ذلك عمليًا؟ سيكون ذلك عن طريق مشاركة رؤية واضحة بين مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي وإدارة الموارد البشرية بشأن ما على المؤسسة من مسؤوليات لدعم القادة والنجاح في تحقيق مسؤولية قيادية قوية على مستوى المؤسسة بالكامل.

ولقد شاهدتُ مرات عديدة داخل المؤسسات تفاوت مستوى الالتزام وعدم وجود رؤية واضحة بشأن من عليه وضع المسؤولية القيادية على رأس أوليات المؤسسة. على سبيل المثال، رأيتُ في العديد المؤسسات المدير التنفيذي هو من يتحمل منفردًا المسؤولية كاملةً. ونجده الشخص الوحيد داخل المؤسسة الذي يتحمس ويولي اهتمامًا للمسؤولية القيادية. والمشكلة في ذلك تكمن إذا ترك المدير التنفيذي المؤسسة لأي سبب من الأسباب حيث ستتداعى الأمور ولن تصبح المسؤولية القيادية أولوية للعمل. ومهما حقق من تقدم في هذا الشأن، يتلاشى كل ذلك.

كما شاهدتُ أيضًا بعض الشركات التي يتولى فيها مدير الموارد البشرية بشكل متطور ولكن بمفرده أمر تحقيق المسؤولية القيادية داخل المؤسسة. وهذا يؤدي إلى مشكلات مماثلة لما حدث مع تولي المدير التنفيذي بمفرده؛ حيث لا يرتقى المسؤولون التنفيذيون الآخرون إلى مستوى المسؤولية ولا يأخذون الأمر على محمل الجد. ويشعر حينها مدير الموارد البشرية وكأنه يدفع بصخرة هائلة وحيدًا إلى أعلى الجبل فيستسلم في النهاية.

لذلك فإن السيناريو المثالي لتحقيق ذلك هو عندما يكون المدير التنفيذي للشركة، وإدارة الموارد البشرية، والإدارة العليا، ومجلس الإدارة جميعهم يتمتعون برؤية واضحة والتزام حقيقي بشأن تحقيق مسؤولية قيادية قوية. وعندما يتحقق هذا المستوى من المسؤولية الكاملة من كل الأطراف، تتحقق نتائج رائعة.

إجراء تدقيق لقياس مستوى المسؤولية القيادية - يمكنك البدء في وضع المسؤولية القيادية على رأس أولويات العمل داخل مؤسستك اليوم من خلال إجراء تدقيق يقيس مستوى المسؤولية القيادية. ويمكنك الاستعانة بالأسئلة التالية:

- إلى أي مدى تعتبر المسؤولية القيادية من أولويات العمل داخل مؤسستنا؟
- ما هي الطرق التي يمكن بها إدراج موضوع المسؤولية القيادية للنقاش من قبل فريق الإدارة العليا أو مجلس الإدارة؟
- ما مدى رضانا عن درجة المسؤولية القيادية التي أظهرها قادتنا؟
- هل نرى فجوات في مستوى المسؤولية القيادية حسب كل مستوى من مستويات القيادة (القادة في الخطوط الأمامية، ومستويات القيادة الوسطى، ومستوى القيادات التنفيذية)؟
- إلى أي مدى حددت مؤسستنا توقعات قيادية واضحة بالنسبة للقادتنا؟
- هل نحن واثقون من أن لدينا ثقافة قيادة قوية تضمن نجاحنا في المستقبل؟
- إلى أي مدى نعتقد أن قادتنا ملتزمون تمامًا بأدوارهم كقادة؟
- هل لدى مؤسستنا الشجاعة الكافية للوقوف على مستويات القيادة الضعيفة وغير المسؤولة ومعالجة ذلك؟

وعندما يجيب الفريق التنفيذي بالشركة على هذه الأسئلة (أو بطرحها على مجلس الإدارة)، ستؤدي تلك الإجابات بكل تأكيد إلى وجود حوار مثمر وفعال، أو حتى إلى نقاشًا صحيًا تكون الشركة في أمس الحاجة إليه.

فبمجرد اتخاذ قرار جعل المسؤولة القيادية أولوية داخل مؤسستك، يجب تعزيز هذا القرار بطرق واضحة وملموسة.

يجب أن تضرب الإدارة العليا نموذجًا يحتذى به في المسؤولية القيادية كشف البحث الذي أجريناه على مستوى العالم كذلك أن 31 % فقط من المؤسسات راضية حاليًا عن مستوى المسؤولية القيادية لقادتها. ومن أجل ترسيخ ثقافة قيادة تعتمد على المسؤولية، تحتاج أولًا إلى التأكد من أن الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين هم أنفسهم نموذجًا للمسؤولية القيادية القوية. وكما رأيتُ من خلال تجاربي في هذا الشأن، إذا لم تعطي القيادات العليا مثالًا يحتذى به لباقي القادة الآخرين داخل المؤسسة، فلن تنجح المحاولة. لذلك من المهم أن يتفهم كبار القادة أن المسؤولية القيادية تبدأ بهم شخصيًا.

ويُعد «هاري س. ترومان» -الرئيس الثالث والثلاثين للولايات المتحدة الأمريكية- مثال رائع على ذلك؛ فقد احتفظ بلافتة على مكتبه في المكتب البيضاوي بالبيت الأبيض كُتب عليها: «يتوقف اللوم هنا؛ علينا نحن تحمل المسؤولية.» وجعل من هذه العبارة شعارًا يعرفه الجميع، وهذا يدل على أنه -بصفته القائد الأعلى لبلاده- ينبغي عليه اتخاذ القرارات وتحمل مسؤوليتها كاملةً. وما أثار اهتمامي بشأن هذه القصة، أن اللافتة التي وضعها الرئيس على مكتبه كانت بمثابة تذكرة شخصية له على ضرورة أن يكون قائدًا مسؤولًا. وإذا كان هو نفسه يحتاج إلى تذكير، فذلك يعني أن معظمنا يحتاج إلى ذلك أيضًا. لكنني أجد أن العديد من القادة يفترضون لمجرد تقلدهم مناصب تنفيذية عليا، أنهم بذلك يتمتعون تلقائيًا بمسؤولية قيادية قوية. وهذا افتراض خطير.

يجب أن ترفع إدارة الموارد البشرية من سقف طموحاتها في كثير من الأحيان، تلعب الموارد البشرية الدور الرئيسي في إنشاء عقد قيادة المنظمة. ومثل ما حدث مع الإدارة العليا، إذا لم يطبق قادة الموارد البشرية داخل المنظمة شروط عقد القيادة أولًا، فلن يكون بالإمكان مطالبة باقي العاملين القيام بذلك. ولقد شاهدتُ العديد من إدارات الموارد البشرية الضعيفة التي تحاول إحداث تغيير ثقافي دون إدراك الحاجة إلى تغيير أنفسهم أولًا. كما شاهدت أيضًا بعض إدارات الموارد البشرية الرائعة، التي يقودها قادة مسؤولون حقًا وملهمون للغاية، وكانت تلك الإدارات هي التي تضبط ايقاع العمل لباقي الشركة بأكملها. لذلك إذا كنت من يقود الموارد البشرية في شركتك، فإنني أشجعك بشدة على الارتقاء بمستوى مسؤوليتك القيادية. كن القائد القدوة الذي يسعى كل من في الشركة أن يحذوا حذوه. وأرى أن هذه الفرصة هي أكبر فرصة يفوتها قادة الموارد البشرية اليوم.

لقد تحدثتُ مؤخرًا مع كبير رؤساء الموارد البشرية بشركة اتصالات واعلام كبرى بخصوص كيف استطاعت شركته التحول بنجاح. وخلال مناقشتنا، أخبرني أنه قبل أن تبدأ الشركة تطبيق هذا التحول، بدأ فعليًا في تحويل فريق الموارد البشرية. وحدثني قائلًا: «كنت أعرف أنه إذا لم يكن لدي فريق قوي أولًا، فلن يكون تحول الشركة بأكملها ناجحًا». «حيث كان فريقي منوط به القيام بمهمة بالغة الأهمية في مساندة القادة لإحداث تغيير صعب ومعقد للغاية.»

كان هذا أحد كبار المسؤولين التنفيذيين في مجال الموارد البشرية والذي رفع سقف الطموحات لنفسه ولفريقه. وأظهرت قصته مدى أهمية قادة الموارد البشرية والمتخصصين في مساعدة الشركة عندما تمر بمرحلة التحول. هؤلاء القادة لديهم الخبرة في القيادة نحو التغيير ومساعدة القادة على اكتساب عقليات وقدرات جديدة؛ لذلك إذا كانوا قادة ضعفاء فسيشكل ذلك خطرًا كبيرًا على المستوى التنفيذي.

فإذا كنت من كبار قادة الموارد البشرية، بادر بسؤال نفسك: هل لديك فريق العمل القوي الذي تحتاجه شركتك لتحقيق النجاح؟ هي قادة الموارد البشرية في شركتك نماذج للمسؤولية

القيادية القوية بحق؟ إذا كانت إجابتك بالنفي على أيٍ من هذه الأسئلة، فسيكون عليك الكثير من العمل للقيام به.

2. إنشاء عقد قيادة خاص بمؤسستك

بمجرد أن تتخذ مؤسستك القرار بجعل المسؤولية القيادية أولوية حيوية في العمل، يجب أن يكون لديك رؤية واضحة لواجباتك؛ فيصبح لديك توقعات قيادية واضحة ويمكن التواصل بشأنها مع قادتك. وفقًا للدراسة الاستقصائية التي أجريناها، أقل بقليل من نصف المؤسسات استطاعت القيام بذلك بشكل جيد. لذلك فإن أفضل طريقة لتحديد توقعات واضحة لقادتك هي من خلال إنشاء عقد قيادة خاص بمؤسستك.

منذ إصدار الطبعة الأولى من كتاب «عقد القيادة»، رأينا العديد من المؤسسات ترتقي لمستوى مسؤولياتها وتسعى جاهدةً إلى تحديد توقعات واضحة للقيادة. واستطاعوا القيام بذلك من خلال إنشاء عقد قيادة خاصة بشركتهم. وفي كل شركة، استجاب القادة بشكل إيجابي لأنهم كانوا يعرفون ما هو متوقع منهم.

على سبيل المثال، عملنا مع الرئيس التنفيذي ونائب الرئيس الأول للاستراتيجية ومسؤولين آخرين بإحدى مؤسسات الرعاية الصحية التي كانت في مرحلة تحول لكي تصبح شركة لتصنيع المواد البيولوجية. وكان هذا الفريق متحمسًا للغاية لفكرة عقد القيادة حتى أنهم رغبوا بشدة في انشاء عقد قيادة خاص بهم. وشعروا أن توقيت القيام بذلك كان مناسبًا؛ حيث كانت المؤسسة تمر بنقطة تحول كبيرة وهناك تغييرًا جوهريًا في استراتيجيتها. وكنتيجة لهذا التغيير، أصبح من الواجب تطوير معنى أن تكون قائدًا بالشركة. كانوا على وشك تقديم خطة استراتيجية جديدة لأعلى 120 قائد، وأرادوا التأكد من أن القادة لا يتفهمون الاستراتيجية جيدًا فحسب، بل لديهم رؤية واضحة لما عليهم القيام به من أدوار لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

ولم تقم تلك المؤسسة من قبل بإنجاز كبير بشأن تطوير قادتها ومساندتهم. لذلك فقد حان الوقت لتغيير ذلك. وعملنا أنا وفريقي على مساعدتهم لإنشاء عقد قيادة مخصص لشركتهم. لقد أجرينا مقابلات وحلقات نقاش لفهم جميع القضايا الخاصة بمؤسستهم، ثم بدأنا في صياغة مجموعة من الشروط. وتحققنا من ملائمة هذه الشروط باستشارة القادة الآخرين، ثم عقدنا منتدى للقيادة لمدة يومين.

في اليوم الأول، كشف الرئيس التنفيذي عن الخطة الاستراتيجية الجديدة. وفي اليوم الثاني،

استعرضنا عقد القيادة وبدأنا عملية مساعدة القادة على فهم الشروط الخاصة به بحيث يمكنهم التوقيع عليه (انظر المربع).

عقد القيادة الخاص بشركة تصنيع الأدوية البيولوجية

1 - ألتزم أنا، وبصفتي قائدًا، بالوفاء بالشروط التالية لعقد القيادة الخاص بمؤسستنا:

2 - سأمارس القيادة بكل شجاعة. سوف أتخذ قرارات صعبة وأجري محادثات صعبة تحقق ما هو أفضل لصالح مؤسستنا.

3 - سأمارس القيادة وألتزم بتطوير ذاتي. سيكون من الضروري أيضًا توفير بيئات مشاركة فاعلة يتمتع فيها الأشخاص بفرص حقيقية مفيدة للتطور والنمو.

4 - سأقود من خلال العلاقات المتعددة. حيث يحتاج تنفيذ الاستراتيجية بنجاح في النهاية إلى وجود علاقات قوية مع الموظفين والممولين وجميع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.

5 - سأقود وفقًا لنظرة شاملة للأمور. سأقوم بوضع أولويات العمل والفريق في المقام الأول. يُعد هذا المنظور الشامل الذي يتضمن المصالح على مستوى المؤسسة ضروريًا للعمل بفعالية واتساق في جميع أنحاء المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية المشتركة.

6 - سأمارس القيادة بمسؤولية تامة. سأرتقي إلى مستوى المسؤولية وأواجه التحديات وسأعمل على إيجاد الحلول بدلًا من طرح المشكلات.

7 - سنعمل جميعًا من أجل تحقيق القيادة كمجتمع واحد قوي من القادة.

كان رد فعل القادة إيجابيًّا وقويًّا للغاية بشأن عقد القيادة الخاصة بهم. وعبر الكثيرون أنهم شعروا بمزيج من الابتهاج والخوف من شروط العقد. فقد كانت مؤسستهم تسعى لرسم حدود لتحقيق قيادة عظيمة؛ وهو الأمر الذي أراد القادة القيام به بشدة ولكنهم لم يعرفوا السبيل لتحقيقه قبل ذلك. ومهد عقد القيادة الطريق أمامهم لتحقيق ذلك. ولكنهم أدركوا كذلك أن عقد القيادة يعني المزيد من تحمل المسؤولية، ولا مجال للأعذار بعد اليوم. فأصبحوا الآن يمارسون القيادة كمجتمع واحد من القادة بكل وضوح والتزام.

وبعد ستة أشهر من توقيع القادة في تلك المؤسسة لعقد القيادة، تحدثتُ مع «آندي» -النائب الأول لرئيس الشركة للاستراتيجية والمواهب- وبادرني القول: «لن تصدق ما فعله عقد القيادة هذا لمؤسستنا. لقد حظى باهتمام الجميع؛ حيث سارع المديرون إلى تطبيقه مع فرقهم. وتبنى الموظفون ما به من أفكار. وقمنا بتصميم ملصق ضخم خاص بشركتنا وقّع عليه جميع الموظفين. وأخذ الجميع الأمر بمنتهى الجدية. ومن الواضح أنه كان هناك تعطش شديد للمسؤولية القيادية وللوضوح والالتزام الحقيقين من جانب القادة والموظفين.

والأمر المدهش هو أن ذلك حدث تلقائيًا على مستوى المؤسسة؛ فلم يفرضه الفريق التنفيذي. لقد نبع من داخل المؤسسة».

فوجئت بما أخبرني به «آندي». فقد كنت أعرف القوة المحتملة لأفكار عقد القيادة وشروطه الأربعة، لكنني لم أتخيل أنه قد يكون له مثل هذا التأثير الواسع النطاق.

يعجبني حقًا تصميم هذه المنظمة على تفعيل عقد القيادة بالنسبة لجميع القادة. فقد بدؤوا يدركون ما كنت أؤمن به طوال 25 عامًا من العمل في مجال القيادة؛ عندما يتشارك جميع قادتك في نفس التطلعات، ويتمتعون بنفس الوضوح بشأن ما عليهم القيام به كقادة، ونفس الالتزام العميق بتنفيذ استراتيجية العمل ويسعون لخلق مجتمع حقيقي من القادة، فإن كل ذلك من شأنه إحداث انطلاقة قوية، بل سيكون ذلك في نهاية الأمر أكبر ميزة تنافسية لشركتهم!

هذه المؤسسة ليست المثال الوحيد. على مدار العامين الماضيين، رأينا العديد من المؤسسات التي أنشأت عقود قيادة خاصة بشركاتهم من أجل المساعدة على تحديد توقعات قيادية واضحة. وكانت تلك المؤسسات تمثل قطاعًا عريضًا في جميع المجالات؛ مثل قطاعات الخدمات المالية وقطاعات التكنولوجيا والرعاية الصحية والتعليم والقطاع العام، والعديد من المجالات الأخرى. وفي حقيقة الأمر يؤكد هذا التطبيق الواسع النطاق لإنشاء عقود قيادة خاصة بكل شركة على الحاجة الماسة إلى قيام المؤسسات بتحديد توقعات قيادية واضحة والقيام بذلك بشكل مباشر وعملي. كما لاحظنا أيضًا أن عقود القيادة الخاصة هذه إما أن تحل محل نماذج كفاءة القيادة التقليدية أو تتكامل مع أطر القيادة الموجودة داخل المؤسسة. ويكمن الفرق في أن عقود القيادة مكتوبة بلغة بسيطة وواضحة وملزمة. فعقود القيادة لا تحتوى على تلك المصطلحات الصماء أو لغة الشركات التي لا تلقى صدى لدى القادة الفعليين. بل عوضًا عن ذلك، فعقود القيادة تتميز بأنها خاصة وعميقة وطموحة.

فإنشاء عقد القيادة لشركتك هو مجرد بداية. حيث يجب عليك بعد ذلك التأكد من أن شروط عقد القيادة سيتم إدراجها فعليًا داخل مؤسستك. وفيما يلي، أوجز عددًا من الاستراتيجيات التي يجب عليك مراعاتها.

اجعل القادة يوقعون على عقد القيادة عند كل نقطة تحول كما بحثنا في وقت سابق من هذا الكتاب، هناك أربع نقاط تحول رئيسية في القيادة يواجهها القادة طوال حياتهم المهنية. وعند كل نقطة تحول منهم، يتقلد القادة أدوار أكبر، ويقع على عاتقهم كأفراد المزيد من التوقعات والمطالب. لذلك يجب أن تدرك المؤسسات ذلك وتساند قادتها خلال نقاط التحول من أجل ضمان نجاحهم في الترقي إلى أدوار قيادية أكبر.

وإحدى الطرق الفعالة للقيام بذلك هي استخدام عقد قيادة خاص بمؤسستك لإجراء مناقشات مع القادة أثناء نقاط التحول وترقيهم إلى أدوار جديدة. حيث من المهم أن يدرك القادة ما يمرون به من تحول؛ وكيف ستتغير أدوارهم القيادية، وكيف يجب عليهم الارتقاء لمستوى التوقعات القيادية المتزايدة.

لقد عملنا مع شركة كبرى للطاقة أقامت ورشة عمل حول عقد القيادة تستمر لمدة نصف يوم للموظفين في الأدوار المهنية. وكانت هذه الأدوار هي الأساس لتوفير من سيشغلون الوظائف الخاصة بالخطوط الأمامية لقيادة الشركة. وساعدت ورشة العمل الموظفين على اكتساب فهم أفضل لما يعنيه القيام بدور قيادي. ووجدت الشركة أن هؤلاء القادة الذين استمروا في التعبير عن رغبتهم في أن يكونوا مديرين، أصبحوا -بعد اجتياز هذا البرنامج- أكثر تركيزًا والتزامًا من غيرهم. حيث تمتعوا بإدراك أفضل لما هو متوقع منهم ومدى حاجتهم إلى تركيز تطورهم لتحمل مسؤولية العمل الشاق الخاص بالقيادة الذي ينتظرهم.

كما استخدم عميل آخر - مؤسسة مالية كبرى- عقد القيادة الخاص بمؤسستهم لتوفير التدريب اللازم لنواب الرئيس الجدد في البنك. وكانت النتيجة أن ذلك ساعد القادة لديهم على الاندماج في أدوارهم بسرعة أكبر وبثقة متزايدة.

كانت هذه مجرد أمثلة قليلة لما يحدث عندما تقوم كل مؤسسة بإنشاء عقد قيادة خاص بها بحيث تستخدمه في مساعدة القادة على جميع المستويات على تفهم معنى أن يصبحوا قادة مسؤولين حقًا.

ربط عقد القيادة الخاص بمؤسستك ببرامج التطوير بها يُمثل عقد القيادة الخاص بشركتك الأساس الذي يحدد المعنى الحقيقي لكي تصبح قائدًا داخل شركتك. من خلال خبراتنا، وجدنا أنه من المهم تذكير القادة بانتظام بهذه التوقعات. والطريقة الوحيدة للقيام بذلك هي تضمين عقد القيادة الخاص بمؤسستك في جميع برامج التطوير الخاصة بكم. ومثال على ذلك، خصص أحد عملائنا وقتًا في كل ورشة عمل أو ندوة خاصة بتطوير القيادة داخل مؤسسته من أجل مراجعة عقد القيادة وما هو متوقع من القادة.

واستجابة لطلب العملاء، قمنا أيضًا بإدراج العديد من أفكار هذا الكتاب فيما نقوم به من برامج التدريب. وبهذه الطريقة، يتأكد عملاؤنا في جميع أنحاء العالم أن برامجنا التدريبية من شأنها تحقيق مسؤولية قيادية قوية خلال كل جلسة تدريب نجريها.

تعظيم الاستفادة من عقد القيادة الخاصة بشركتك أثناء مراحل التحول الرئيسية قمنا أنا وزملائي مؤخرًا بإطلاق مبادرة أخرى لعقد القيادة بالتعاون مع عميل أوروبي يُعد أحد الموردين الرئيسيين في العالم لقطاعات صناعة السيارات. تتمتع شركته بأكثر من 100 سنة خبرة.

بدأ المدير الإداري لشركة إيتاليان أوبريشنز/Italian Operations الجلسة معنا بالتحدث إلى أفضل 30 قائدًا له. وكان قد عاد لتوه من اجتماع مع قيادات الشركة لمناقشة التغيير والتحول اللازميّن للشركة بشكل رئيسي. وأكد أن الشركة تمر بنقطة تحول كبيرة، وأنهم بحاجة إلى تغيير ثقافة القيادة لديهم لدفع شركتهم نحو النجاح في المستقبل.

وعلى الرغم من أن الشركة كانت رائدة في مجالها لسنوات طويلة، إلا أنها في مرحلة تحتم عليها أن تتطور من نفسها. فالمنافسة أصبحت شرسة مع المنافسين الجدد. وزيادة توقعات العملاء تشكل تحديًا كبيرًا للأسعار؛ حيث لم تعد المواد الخام رخيصة بأي حال من الأحوال.

وأصبح هذا هو الحال بالنسبة للعديد من الشركات في كل مكان. وقد كتب «أندرو غروف» -الرئيس السابق لشركة «إنتل»- وتحدث باستمرار عن نقاط التحول منذ أواخر التسعينيات. وللأسف، توفي «غروف» في عام 2016، ولكن ظلت أفكاره ذات جودة نادرة في مجال الأعمال.

بالنسبة إلى «غروف»، تحدث نقطة التحول الاستراتيجية عندما تواجه شركة تغيّرًا كبيرًا في بيئتها التنافسية. وقد يرجع هذا التغيّر الكبير إلى عدة عوامل؛ تشمل إدخال تقنيات جديدة أو حدوث تحول في البيئة التنظيمية أو تطور قيم العملاء. وكان هذا العميل يعاني من الأسباب الثلاثة مجتمعة.

كما أنه من الشائع في جميع المؤسسات التي تواجه نقاط تحول وجود حاجة ماسة لإحداث تغييرات جوهرية في استراتيجية العمل. وسيؤدي ذلك إلى معاناة القادة من ضغوط وتوتر شديدين من واقع مسؤوليتهم تجاه إحداث تلك التغييرات. وإذا أخفقوا، قد تكون إشارة النهاية.

في مقال نشرته مؤخرًا مؤسسة ماكينزي وشركاه/ McKinsey & Company، عرض المؤلفون العوامل الرئيسية القوية المسيطرة على بعض المجالات: «لن يقع القادة ضحايا للاضطرابات إذا أدركوا أنهم على أعتاب لحظات مصيرية في دورة حياتهم وتصرفوا في الوقت المناسب.»

وكرر المقال ذكر اقتباس من «ريد هاستنجز» -المدير التنفيذي لـ «نت فليكس» يشير إلى أن العديد من المنظمات تخفق في تجربة الجديد خوفًا من الإضرار بالأنشطة الأساسية الطويلة الأمد. يقول هاستينجز: «من النادر أن تنتهي الشركات بسبب التحرك بسرعة زائدة، بل إنها تنتهي وتموت في كثير من الأحيان بسبب التحرك ببطء شديد.»

ونعلم جميعًا الشركات التي أخفقت في الاستجابة لمراحل التحول في مجالاتها. وربما رأى قادة هذه الشركات ما كان يحدث لكنهم لم يستجيبوا سريعًا، مما أدى إلى دوامة الإخفاقات. على الأقل في هذه الحالة فإن عميلنا يستجيب للأزمة مبكرًا وأدرك الحاجة إلى التحول.

الدرس الرئيسي في هذا الشأن، أن الاعتراف بأن شركتك يجب أن تتحول أمرٌ مختلف تمامًا عن القدرة على التحول بنجاح.

وبالعودة إلى جلستنا الخاصة بتدريب الشركة الأوروبية. وعندما حان الوقت لرئيس قسم الموارد البشرية لإلقاء كلمته، واصل تحدي القادة في شركته. واستخدم تشبيه الجبل الجليدي؛ حيث يُمثل ما فوق سطح الماء سلوكيات وأفعال القادة، بينما كل شيء أسفل الجبل الجليدي فيمثل افتراضاتهم الأساسية وقيمهم وطريقة تفكيرهم. ولذلك من أجل نجاح الشركة في التحول، يجب على القادة أن يمروا أنفسهم بمرحلة التحول أولًا. سيتطلب ذلك منهم أن يتصرفوا بطريقة مختلفة، ولن يستطيعوا القيام بذلك إلا إذا غيروا طريقة تفكيرهم وافتراضاتهم الأساسية.

فعندما بدأنا عرض منهجنا الخاص بالمسؤولية القيادية، ركزنا نقاشاتنا على ما يجب عليهم القيام به على المستوى الفردي والجماعي من أجل قيادة الشركة بنجاح أثناء نقاط التحول الخاصة بها. حيث يحتاج قادة الشركة بالضرورة إلى التوقف عن وتيرة أعمالهم اليومية وتكريس بعض الوقت للتفكير في أدوارهم، ومراجعة الافتراضات التي لديهم بشأن الشركة، والبدء في تعلم طرق جديدة ليصبحوا قادة مسؤولين بحق من أجل أن تستمر شركتهم لمائة عام قادمة.

هل يبدو هذا مألوفًا لك؟ هل تمر بفترة تحول كبير؟ كيف تستجيب أنت وزملاؤك القادة لتلك الفترة الحاسمة؟ هل تراجع ما لديك من افتراضات وطريقة تفكير قديمة؟ هذه هي الأسئلة التي نحتاج جميعًا إلى طرحها على أنفسنا كقادة.

حيث تواجه المؤسسات في عالمنا اليوم التغيير بشكل دائم، وفي بعض الأحيان يكون تغيير من أجل تحول الشركة. وخلال نقاط التحول يتحتم إعادة النظر في كل شيء؛ الأسواق التي تعمل بها، واستراتيجية عمل شركتك، وكذلك التفكير في طريقة القيادة التي تحتاجها لتصبح ناجحًا في المستقبل. ويمثل اجتياز تلك التغييرات أثناء نقاط التحول تحديًا كبيرًا. ولا يصبح النجاح حليفًا لكل مؤسسة تحاول ذلك. وأتضح لنا أن عقد القيادة الخاص بكل شركة يُعد طريقة فعالة يستطيع من خلالها القادة تفهم التوقعات الجديدة بسرعة. في واقع الأمر من أهم الأعمال وأعظمها أجرًا ما قمنا به أنا وفريق عملي من مساعدة القادة ومؤسساتهم على اجتياز نقاط التحول الحاسمة بنجاح.

اســتخدم عقد القيادة الخاص بمؤسســتك لتكوين فرق عمل تتحلى بالمسؤولية القيادية منذ الإصدار الأول لهذا الكتاب، أجريتُ أنا وفريق عملي العديد من النقاشات مع عملائنا حول كيفية تطبيق أفكار عقد القيادة داخل مؤسساتهم. ومن أهم الطرق الممكنة لتطبيق ذلك هي استخدام الشروط الأربعة لعقد القيادة للمساعدة في تكوين فرق عمل مسؤولة بحق.

من خلال خبراتي الخاصة في العمل مع الفرق القيادية العليا في العديد من المجالات، أجد أن نجاحهم طويل الأجل يعتمد في نهاية الأمر على الطريقة التي يؤدي بها كلٌ منهم دوره القيادي. وهل يتمتعون برؤية مشتركة تتميز بالوضوح والالتزام لإنجاح الفريق؟

ولذلك لم تكن مفاجأة لي عندما اتصل بنا إحدى العميلات وطلبت أمرًا مثير للاهتمام. كانت من أشــد المعجبات بفكرة عقد القيادة، وسألتنا عن كيفية استخدام الشروط الأربعة مع فريق القيادة العليا الذي تم تشــكيله مؤخرًا. وذكرت لنا أن لديها حدثًا لمدة يوم بعيدًا عن الشركة، وتريد التأكد من قدرتها على تكوين فريــق عمل لتحقيق النجاح. لذلك تركناها وأخذنا نفكر في تلبية ما تحتاج إليه. ورجعنا إليها بجدول أعمال لجلسة ليوم واحد تعتمد بالأساس على سلسلة من الأسئلة عليها طرحها على فريقها. وسأذكر فيما يلي ما أعددناه من أجلها، وقد تكون هذه الأسئلة قيمة بالنسبة لك مع فريق عملك.

1. القيادة قرار ـ عليك اتخاذه

- ما هي رؤيتنا لفريق قيادة مسؤول بحق؟
- هل نحن «جميعًا» مشاركون بكل ما لدينا كأعضاء في الفريق وملتزمون تمامًا بتكوين فريق مسؤول حقًا وبالمحافظة عليه؟
- هل نتحلى برؤية واضحة للتوقعات المشتركة مع بعضنا البعض؟
- ما هي قرارات القيادة الكبرى والصغرى التي سنحتاج إليها كفريق واحد؟

2. القيادة التزام ـ فلنرتقِ لمستوى المسؤولية

- ما هو التزامنا الأساسي كفريق واحد؟
- ما هي الطرق التي سنقوم بها بشكل فردي وجماعي بالتزاماتنا الأساسية؟
- كيف نعتزم ترك مؤسستنا في حال أفضل مما وجدناها عليه؟
- كيف سنضبط ايقاع العمل داخل المؤسسة ونضرب نموذج يحتذى به كفريق قيادة مسؤول بحق أمام الآخرين في مؤسستنا؟

3. القيادة عمل شاق ـ كن قويًّا

- ما هو العمل الشاق الذي يجب على فريق القيادة القيام به لتحقيق النجاح؟
- ما هو العمل الشاق داخل مؤسستنا الذي علينا مواجهته مباشرةً؟
- ما هي النقاشات الصعبة التي يجب علينا إجراؤها كفريق واحد؟ وكذلك النقاشات الصعبة والضرورية مع الفرق الأخرى التي سنعمل معها؟
- كيف يجب أن نعطي مثالًا للمرونة والإرادة القوية كفريق واحد؟

4. القيادة مجتمع بأكمله ـ يجب أن تتواصل مع الآخرين

- كيف نرسخ الشعور الحقيقي بمجتمع القادة بين فريقنا؟
- كيف سنساند بعضنا البعض؟
- كيف سنحتفل بالوصول إلى مراحلنا الرئيسية وتحقيق نجاحات لفريقنا؟
- كيف سندعم نجاح الفرق الأخرى التي سنعمل معها داخل مؤسستنا؟

ومنذ أن تلقينا هذا الطلب من ذلك العميل، وجدنا طلب متزايد حول هذا الأمر، ولذلك استجبنا بتوفير الحل الخاص بـ عقد القيادة للفرق. وكان من دواعي السرور البالغ أن نرى

كيف تُترجم أفكار الكتاب بشكل فعال لمساعدة الفرق على أن تصبح أكثر مسؤولية. حيث كانت العديد من الفرق داخل شركتي من أوائل الجهات التي طبقت هذا النهج وأصبحت أقوى وأكثر قدرة على تحقيق نجاح أكبر لشركتنا. يمكنك أيضًا مراجعة كتاب الدليل الميداني لعقد القيادة للتعرف على الأفكار والاستراتيجيات التي يمكنك استخدامها لبناء فرق عمل مسؤولة.

3. كن قويًّا لمواجهة الأمور الصعبة

ترتكز الاستراتيجية التالية على الشرط الثالث من شروط عقد القيادة والذي ينص على أن القيادة هي عمل شاق وأن على القادة أن يكونوا أكثر قوة. وكما سبق وأن استعرضنا ذلك، يعاني العديد من القادة من أجل القيام بالأعمال الشاقة التي تتطلبها أدوارهم، مثل تقديم ملاحظات مرجعية صريحة والتعامل مع الأداء الضعيف وإجراء محادثات صعبة. وليس من السهل التحلي بالقوة كقائد، ويتطلب بذل جهد مضاعف على المستوى الفردي. ولكن إذا رفعنا سقف التوقعات الخاصة بالقادة وشجعناهم أن يصبحوا أقويان من دون تقديم الدعم الكاف لهم، فسيحرزون تقدمًا محدودًا فحسب.

حيث يتعين على المؤسسات - وأعنى الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية- القيام ببعض الأعمال الشاقة على المستوى التنظيمي للشركة. وعليهم أن يصبحوا أقوياء لمواجه الأمور الصعبة أيضًا. وفيما يلي بعض الأفكار:

تشجيع القادة على أن يصبحوا مسؤولين بحق، وليس خبراء أقوياء من الناحية الفنية فحسب كما عرضت في وقت سابق من هذا الكتاب، فإن أحد التحديات التي تواجهها المؤسسات عادةً هو اعتمادها على ترقية النابغين من الناحية الفنية إلى تقلد أدوار قيادية. والعمل الشاق الذي يتعين على المؤسسة القيام به يتمثل في مقاومة هذا الإغراء. في بعض الأحيان تلجأ المؤسسات لذلك لأنها طريقة ملائمة وسهلة. في أحيان أخرى يكون ذلك لافتقارها الفكرة الواضحة عن شكل القيادة المسؤولة.

دعنا نرجع للحظة للبحث الذي قمنا به على مستوى عالمي والذي أشرتُ إليه سابقًا في هذا الكتاب. حيث طلبنا من المشاركين تحديد السلوكيات التي ترتبط أكثر بالقادة المسؤولين حقًا. وبالفعل خرجنا بقائمة رائعة تمثل الوضوح الذي نحن في أمس الحاجة إليه فيما يتعلق بما يقوم به القادة المسؤولون بشكل مختلف عن غيرهم من القادة.

القادة المسؤولون:

- يدفعون الآخرين ـ بما في ذلك فريق عملهم (أو من يترأسونهم)، ليصبحوا مسؤولين بحق بمعايير الأداء العالية؛
- حيث يعالجون المشكلات الصعبة بالعمل ويتخذون القرارات الحاسمة،
- كما يمكنهم التواصل بفعالية على مستوى المؤسسة بأكملها فيما يتعلق باستراتيجية؛
- وهم متفائلون بشأن الشركة ومستقبلها؛
- ويتحلون برؤية واضحة للاتجاهات الخارجية الخاصة ببيئة الأعمال ويعبرون عنها.
- أرجو أن تراجع هذه القائمة الخاصة بصفات القادة وحدد إذا كانت تتوافق مع تعريفك الخاص للسمات الجوهرية الخاصة بالقادة المسؤولين. استخدم هذه القائمة أو قائمتك الخاصة، كأساس للترقية داخل مؤسستك. وعليك ألا تلجأ إلى الطريق السهل بأن تعتمد على الخبرات الفنية فحسب لتقلد المناصب القيادية.

اجعل الأمر آمنًا للتعبير عن الحقيقة إلى السلطة في كثير من الأحيان، من أصعب ما يجب على القادة القيام به هو: إخبار السطلة بالحقيقة. وهذا يعني التحلي بالشجاعة لإثارة قضايا العمل ورفعها إلى الإدارة العليا، حتى وإن كانت هذه القضايا مثيرة للجدل. وبالنسبة للعديد من القادة، يُعد إخبار السلطة بالحقيقة أمرًا ليس هينًا على الإطلاق. ويعاني الكثيرون منهم للتعبير عن آرائهم. بينما يختار قادة آخرون التزام الصمت؛ ويرون أن تلك هي أسلم طريقة بالنسبة لهم. وذلك بدافع خوفهم من ردود الفعل السلبية المحتملة من الإدارة العليا.

والسبب وراء صعوبة القيام بذلك هو أن العديد من الشركات تتبع اسلوب «القضاء على من يبلغ الرسالة». وقد يرجع ذلك بالأساس إلى رغبة الإدارة العليا في سماع الأخبار الجيدة فحسب. أو يكون بسبب شعورهم بعدم الأمان. فعندما يتحدث شخص بصراحة ثم يتعرض للهجوم أو الإهانة أو يتم الاستغناء عنه، يخلق كل ذلك بيئة غير آمنة. يتعلم القادة الآخرون على الفور أنه إذا خرجوا عن أعناقهم وأثاروا قضية مهمة أو مثيرة للجدل، فسيتم قطع رؤوسهم. فيلتزم الجميع بالصمت، ولا يتغير شيء. ويزداد العمل الشاق صعوبة.

بل أن الأمر صعب كذلك على كبار المسؤولين التنفيذيين. ليس من السهل الاستماع إلى شخص يخبرك بالحقيقة أو يصارحك بعدم صلاحية ما يتم القيام به. لذلك عليك أن تتعلم كيفية إدارة رد فعلك في مثل هذه الحالات. عملتُ مع قائد كان يميل إلى عدم السيطرة على أعصابه تمامًا عندما يصارح قادته السلطة بالحقيقة ويثيرون قضايا هامة. ولم يكن يستطع السيطرة على نفسه. بل يستشيط غضبًا وقد يسيء لمن حوله لفظيًا. لذلك سرعان ما أدرك من يعمل معه من قادة أنه على الرغم من كل الحديث عن ترسيخ ثقافة المكاشفة والصراحة، إلا أن الواقع أمرًا مختلفًا تمامًا. فإذا كنت مثله، فعليك حقًا العمل على اصلاح نفسك. حيث تحدث «جيم كولينز» في كتابه «من جيد إلى عظيم»/ Good to Great عن ضرورة تقبل القادة لسماع الحقيقة القاسية. لكن الأمر ليس بهذه السهولة دائمًا. وأعرف ذلك جيدًا من خبراتي الخاصة. لأنه من الصعب حقًا العلم بأن الأمور لا تسير على ما يرام داخل شركتك وبخاصة عندما تعطي كل ما لديك من جهد بإنجاح عملك.

من المهم أن يعي جميع القادة أنه عندما يخبرون السلطة بالحقيقية، يجب عليهم القيام بذلك من واقع تحملهم للمسؤولية. فلا يمكنك ببساطة اللجوء إليها كنوع من الشكوى. عليك عرض مخاوفك بطريقة بناءة. أعرف الكثير من المديرين التنفيذيين الذين يكون لهم ردود أفعال عنيفة عندما يخبرهم القادة بالمعلومات بنبرة إلقاء اللوم أو يقومون بذلك دون أن يظهروا أنهم على قدر المسؤولية لإصلاح الأمور. فيُنظر إليهم على أنهم من متذمرين فحسب ويُضعف ذلك من مصداقيتهم.

لذلك كن قويًا في مواجه الأمور الصعبة وابدأ في جعل قادتك يستطيعون بأمان إخبار السلطة بالحقيقة. وعندما تقوم بذلك، فستتصدى للمشكلات الحقيقية التي قد تعيق شركتك.

توقف عن التهاون مع الأداء الضعيف، كنت أنا وزميلي نتحدث في مؤتمر حول الأفكار الخاصة بهذا الكتاب. أصبح النقاش مع الجمهور والأسـئلة والأجوبة مفعمًا بالحيوية حيث كان الجميع يتناولون موضوع المسؤولية القيادية.

وبادرنا أحد الحضور بسؤال أخير: «إذا كان هناك شيء أو شيئان يمكن لمؤسستي القيام به لتحقيق المسؤولية القيادية، فما ذلك؟» قلت إن هناك شيئين: الأول، تحديد توقعات قيادية واضحة، والثاني، التوقف عن التسامح مع الأداء الضعيف للقادة.

وبعد انتهاء جلسة النقاش، سارع الكثيرون من المشاركين بالإعراب عن شكرهم لنا على تلك التعليقات. وأخبرنا الكثيرون منهم أنهم بعد التفكير بالأمر، أدركوا تهاون مؤسساتهم في مواجهة الأداء الضعيف وأن ذلك يجب أن يتوقف.

لقد تعلمتُ من خلال الدور القيادي الذي مارسـته وكذلك من واقع تعاملي مع العملاء أن هناك ثمنًا تدفعه كل مؤسسـة مقابل قبولها بالأداء الضعيف، كما أن هذا الثمن باهظ للغاية. دعونا نفكر على سـبيل المثال في نتائج بعض الأبحاث الهامة التي خرجت مؤخرًا من معهد «غالوب» للاستطلاعات؛ في عام 2015، أُجريت دراسة استقصائية كبيرة شملت 2564 مديرًا، أطلق على هذه الدراسة «حالة المدير الأمريكي»؛ التحليلات والنصائح الخاصة بالقادة.

وجد معهد «غالوب» أن 51 ٪ من المديرين الأمريكيين لا يشـاركون بكامل طاقاتهم في العمل و 14 ٪ آخرون يتعمدون عدم المشاركة. وعند احتساب تأثير هذه النسب، قدّر معهد «غالوب» خسائر الشركات الأمريكية بما يتراوح بين 319 مليار دولار و 398 مليار دولار. وهذه نتائج صادمة.

ووفقًا لـدراسة معهد «غالوب»، تشير هذه النتائج إلى أن ثلثي القادة دخل مؤسساتنا أصبحوا متقاعسين بشكل أساسي عن أداء دورهم القيادي؛ أي أنهم لا يهتمون كثيرًا بوظائفهم أو بمن يعملون معهم أو بشركتهم. فكيف لنا أن نأمل في النجاح إذا سمحنا بحدوث ذلك؟

بـل يوجد المزيد حول هذا الأمر. توصل معهد «غالوب» أيضًا إلى نتيجة أخرى أو ما يطلق عليه «الأثر التعاقبي»، وهو ما يعني في الأساس أن شعور الموظف بالمشاركة بفعالية يرتبط مباشرةً بمدى مشاركة مديره. في واقع الأمر، فإن الموظفين الذين يترأسهم قادة ومديرون يشـاركون بفعالية، يصبح هؤلاء الموظفون أكثر عرضة بنسبة 59 % أن يصبحوا أكثر فعالية في مشاركتهم بالأعمال.

لذلـك من الهام أن تكـون هذه الأفكار واضحة على كافة الأصعدة. فكر الآن في تجربتك الخاصة. أظن أنك سـتجد في مؤسسـتك ما يتماشى مع نتائج الاستطلاع هذه. وأنا أعلم يقينًا أنني على المستوى الشخصي كنت أعمل في أفضل حالاتي طوال مسـيرتي المهنية دائمًا عندما كان لدي قائد عظيم يعجبني، لذلك كنت أذهب إلى عملي كل يوم وأشارك بكامل طاقتي وأتحمل المسؤولية كاملةً. ماذا عن تجربتك الخاصة؟

لقد حان الوقت للبدء في القيام بالعمل الشاق والتوقف عن التسامح مع الأداء الضعيف داخل في مؤسساتنا. فثمن عدم القيام بذلك باهظ للغاية.

والخبر السـار في هذا الشأن هو أن عقد القيادة الخاص بشركتك يقطع شوطًا طويلًا نحو تحقيق هذا الهدف لأنه على الأقل يجعل التوقعات القيادية واضحة داخل مؤسستك. حيث سيعلم من خلاله من لا يريـدون أن يصبحـوا قادة -أو الذين لا ينبغي أن يكونوا قادة- ما هو متوقع منهم. ثم عليهم أن يتخذوا قراراتهم الخاصة بشأن تولي القيادة. أو يمكنك مساعدتهم في ذلك. هذا ما سنستكشفه فيما يلي.

التعرف على القادة غير المسؤولين ومواجهتهم في كثير من الأحيان، يتم تقويض محاولات ترسـيخ المسؤولية القيادية داخل المؤسسة بسبب إخفاقنا في اتخاذ ما يلزم بشأن القادة الذين

هم ببســاطة ليسوا مستعدين لتحمل المسؤولية. وإبقاء هؤلاء القادة في أدوارهم له عواقب وخيمة. حيث يعطي ذلك رسالة لباقي القادة والموظفين الآخرين بأنك على استعداد لتقبل الأداء الضعيف داخل مؤسستك. كما أنه يؤدي إلى عدم مشــاركة أصحاب الأداء العالي في العمل والذين هم مسؤولين حقًا بسبب التقليل من شأن مساهماتهم.

كشفت نتائج ما قمنا به من أبحاث أن 20 % فقط من الشركات تعتقد أن لديها ثقافة تتعامل في الواقع مع القادة غير المسؤولين وذوي الأداء الضعيف. وعندما سافرتُ إلى مدن حول العالم وتحدثتُ إلى القادة، أكدوا لي ذلك. وأخبرني الكثيرون منهم: «نحن نعرف من هم القادة غير المســؤولين لدينا، لكننا اخترنا ألا نحرك ساكنًا حيالهم». كيف يمكن أن يحدث هذا؟

لقد حان الوقت لأن تجعل من مؤسستك مؤسسة قوية وتحدد القادة الذين يعانون في أداء أدوارهم. قد يحتاجون إلى بعض الدعم. ربما يجب ألا يتولوا أدوار قيادية بالأساس. وربما لا يريدون حقًا أداء أدوارهم ويبحثون عن طريق للخروج. ربما يلائمهم أكثر أن يصبحوا مســاهمين على مستوى فردي وليس في دور قيادي. ربما كان يُجدر بك تركهم يعملون كخبراء فنيين فحسب وعدم ترقيتهم إلى أدوارٍ قيادية. وقد يكونون في حاجة إلى مغادرة مؤسستك. فمهما كانت النتيجة، يجب على المؤسسة القيام بدورها والتصرف إزاء القادة غير المسؤولين. أعلم أن هذه رسالة قاسية لكثير منكم، لكنني أعتقد أنكم تعلمون أنه من الضروري القيام بذلك.

كان أحد العملاء الذين أعمل معهم في مجال التأمين ويمر بتغيير تحولي. كان يجب تغيير طريقة إدارة الشركة التي استمرت عليها لعقود طويلة. جاء رئيس تنفيذي جديد للشركة وسرعان ما استعان برئيس جديد للموارد البشرية. وبدأ هذان الرئيسان في تحديد مسار جديد لمستقبل الشركة. وتمثل جزء هام من منهجهم في تحديد توقعات قيادية واضحة لكل القادة. وكان مجلس إدارة الشركة يشجع تمامًا القيام بذلك.

وخلصوا إلى وضع مجموعة من توقعات القيادة أطلقوا عليها حوار «تكلفة العبور نحو المستقبل». وأظهروا كل شيء أمام قادتهم بمنتهى الشفافة. وتضمنت «تكلفة العبور» قائمة

من المعايير والتوقعات المطلوبة من قادة المستقبل. كما استخدموا هذه المعايير لتقييم كوادرهم من القادة؛ لمعرفة من لم يرقوا لمستوى هذه التوقعات الجديدة.

كانت هناك بعض المناقشـات الصعبة والصريحة. وقرر العديد من القادة مغادرة المؤسسة. غادر بعضهم طواعية، وتم الاستغناء عن البعض الآخر. كانت فترة عصيبة، ولكن في نهاية الأمر أصبحت المؤسسة أكثر قوة لأن من بقى من القادة تمتعوا برؤية واضحة تمامًا وكانوا ملتزمين بممارسة القيادة وفقًا للنهج الجديد. وكانوا جميعًا قادة مسؤولين.

هل ترى أن هذا نهج صعب للغاية؟ قد يشعر بعضكم وهو يقرأ بذلك. ولكن في نهاية الأمر، هذا ما يعنيه أن تكون جادًا بشأن تحقيق المسؤولية القيادية الحقيقية داخل مؤسستك. نحتاج إلى المزيد من اليقظة والتوقف عن السذاجة؛ وافتراض أن القادة العاجزين والضعفاء وغير المسؤولين يمكنهم مساعدتنا لنصبح ناجحين. فلن يمكنهم ذلك أبدًا. لقد حان الوقت لأن نصبح أقوياء ونقوم بالمهام الصعبة.

4. التواصل مع قادتك

ينص الشرط الرابع من شروط عقد القيادة على ضرورة التواصل بين القـادة لبناء مجتمع من القادة وثقافة قيادة قوية. ووفقًا للدراسة الاستقصائية التي قمنا بها ترى 27 % فقط من المؤسسات أن لديها ثقافة قيادة قوية. يُعد التواصل مع القادة الآخرين خطوة هامة يجب اتخاذها على المسـتوى الفردي، كما أنه من الأهمية بمكان لأي مؤسسة ترغب في بناء ثقافة المسؤولية القيادية تشجيع هذا التواصل والترابط. ولكن لماذا؟

بدأت العديد من المؤسسـات بشـكل متزايد إدراك أن التعاون هو الطريق الرئيسي لتشجيع الابتكار الحقيقي والنجاح المسـتمر اليوم وفي المستقبل. فسياسة الأبواب المغلقة، الصراعات الداخلية، والتنافس ليست هي السبيل لتحقيق هذا النجاح. بدلًا من ذلك، تحتاج المؤسسات إلى قادة يتفهمون الاستراتيجية الشاملة، ويدركون ما عليهم القيام به في أقسامهم ووحدات

أعمالهم وكذلك ما يجب القيام به على مستوى المؤسسة ككل. نحتاج إلى قادة لديهم عقلية الشركة الواحدة ويستطيعون العمل كمجتمع قادة يتماشى مع هذه الفكرة.

ذكرتُ في الفصل السابع عدة استراتيجيات يمكن للقادة على المستوى الفردي تنفيذها لبناء مجتمع من القادة. وسأركز فيما يلي على الطريقة التي يمكن بها للمؤسسات مساعدة قادتها على التواصل مع بعضهم البعض.

تقييم ثقافة القيادة الحالية الخاصة بك قبل أن تبدأ تنمية سبل التواصل بين قادتك، من المهم أن تتفهم ما لديك حاليًا، يمكنك تطبيق قياس لثقافة القيادة داخل مؤسستك. غالبًا ما نستخدم هذا الاستبيان الخاص بنا مع عملائنا، أو ما نطلق عليه استبيان مجتمع القادة حيث يوضح الشكل 2.12 عدة بيانات يمكنك استخدامها لتقييم مؤسستك.

أثناء مراجعة إجاباتك عن تلك الأسئلة، ما هي الأنماط التي تراها؟ ما هي نقاط القوة لدى مؤسستك؟ ما هي نقاط الضعف التي يجب معالجتها؟ ارجع إلى الاستراتيجيات المتبقية أدناه للحصول على أفكار حول كيفية بناء مجتمع قوي من القادة.

عقد منتديات حول القيادة بشكل دوري لمساعدة القادة على بناء علاقات متبادلة كما ذكرتُ سابقًا في هذا الفصل، فإن إحدى الممارسات التنظيمية الهامة التي تنفذها الشركات الرائدة في المجال هي إقامة منتديات قيادة منتظمة تجمع القادة. ومن خلال خبرات عملائنا الخاصة، تحققنا من صحة هذه الممارسة. تتيح المنتديات الدورية الفرصة للقادة للالتقاء مع بعضهم البعض والتواصل وبناء العلاقات. تساعد هذه المنتديات في القضاء على حالة العزلة التي يعاني منها العديد من القادة يوميًا.

وعند إدارة هذه المنتديات بالشكل الصحيح، تساعد على توضيح استراتيجية العمل الخاص بالمؤسسة وتعزيز التوقعات المتعلقة بالقيادة.

التعليمات:

قيّم ثقافة القيادة الخاصة بمؤسستك وفقًا لكل عبارة من العبارات أدناه.

ثقافة القيادة في منظمتك	خطأ تمامًا			صواب إلى حد ما	صواب تمامًا
1. يتمتع قادتنا بوضوح الرؤية الاستراتيجية لمؤسستنا.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2. يشعر قادتنا بالحماس تجاه مستقبل شركتنا.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3. يتشارك قادتنا في طموح واحد وهو أن يصبحوا قادة عظماء.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4. يمارس قادتنا أدوارهم القيادة كجبهة موحدة وفقًا لمفهوم الشركة الواحدة.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5. يحمّل قادتنا بعضهم بعضًا المسؤولية ويتخلصون من السلوكيات القيادية غير المثمرة.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6. يحتفل قادتنا بالنجاحات وما وصلوا إليه من مراحل العمل.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7. يقضى قادتنا على العزلة والعمل خلف الأبواب المغلقة ويتعاونون بشكل فعال.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8. يتأكد قادتنا من أن السياسات الداخلية وجداول الأعمال الشخصية يجب ألا تكون من العوامل المؤثرة.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9. يضرب قادتنا مثالًا يحتذى به على المرونة والعزيمة الشخصية في مواجهة الشدائد.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10. يدعم قادتنا بعضهم البعض ـ ويقف كل منهم في ظهر الآخر.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

الشكل 2.12 ـ يوضح استبيان مجتمع القادة.

فهي توفر مكان للقادة للتواصل فيه وبناء العلاقات مع بعضهم البعض. لقد تعلمنا أنه من الصعب فعليًا بناء مجتمع من القادة بين مجموعة من الغرباء. عندما تقوم بذلك بالشكل الصحيح، ستجد القادة قادرين أكثر على التعاون والابتكار وتحمل المسؤولية عن أدائهم.

ما يجب القيام به لجعل منتدى القادة ناجحًا؟

أولًا، من المهم أن تتحلى بوضوح كامل بشأن من يجب تواجدهم في المنتدى. غالبًا، يتم دعوة أعلى مستويين أو ثلاثة مستويات من القادة وكذلك من لديهم إمكانات قيادية عالية.

ثانيًا، يجب أن يبدأ الحدث بكلمة افتتاحية من الرئيس التنفيذي يعرض فيها المستجدات الخاصة بالعمل، ومراجعة لاستراتيجية الشركة، وتذكير بالتوقعات القيادية.

ثالثًا، يجب أن يتناول جدول الأعمال قضايا العمل الهامة والتي تدور حول القيادة بقوة كمجموعة واحدة من القادة. عادة، يتناول الحدث أولويات لا تتعلق بأقسام العمل أو طريقة التشغيل ولكنها تحديات رئيسية تواجه القادة على مستوى المؤسسة بأكملها من أجل التأكد أن القادة قادرين على القيادة وفقًا للإجراءات الموصى بها والتي ستشكل أساسًا لالتزاماتهم الشخصية.

أخيرًا، وجدتُ أن أفضل منتديات القادة تنتهي بـ دعوة قوية للعمل يطلقها الرئيس التنفيذي. عليك بتعلية سقف الطموحات أمام قادتك. والتأكيد على أهمية المسؤولية القيادية على المستويين الفردي والجماعي.

قم بإعداد مجموعات من الزملاء تتحلى بالمسؤولية القيادية عملنا مؤخرًا مع أحد العملاء لمساعدته في تصميم وتنفيذ منتدى للقادة. وكانت من بين ما سمعنا من القادة من موضوعات أثناء عملية التخطيط للمنتدى إحساس هؤلاء القادة بالانعزال عن بعضهم البعض. فأوصيناهم أنه بعد انتهاء منتدى القيادة يجب أن تقوم كل مجموعة صغيرة من ستة إلى ثمانية قادة بإجراء مكالمة هاتفية جماعية بصفة شهرية يركزون فيها فحسب على مناقشة التحديات التي يواجهونها كقادة وعلى تحمل كل منهم للمسؤولية القيادية في دوره القيادي الذي يؤديه.

عندما اقترحنا هذه الفكرة، علق المدير التنفيذي بأن قادته مشغولون للغاية لدرجة أنهم لن يجدوا 12 ســاعة على مدار العام للالتزام بإجراء هذه المكلمات الجماعية. وأدركنا تعطش جميع القادة للتوصل فيما بينهم، فضغطنا قليلاً على الرئيس التنفيذي. وفي نهاية الأمر وافق على السماح لنا باقتراح الفكرة في المنتدى، وبناءً على استجابة القادة، إما أن نمضي قدمًا في تنفيذ هذه الفكرة أو القضاء على الفكرة من أساسها.

خمن ماذا جرى؟

عندما عرض زميلي الفكرة، أيد القادة بأغلبية ســاحقة التمســك بهذه الفرصة. لقد أعددنا لهم بعض الإرشادات البسيطة، ولكن تركنا غالبية الأمر لهم للتخطيط للمكالمات بأنفسهم. تذكر، من المفترض أن يديروا هذا الأمر ذاتيًا. وكان ذلك هو الاختبار النهائي لمسؤوليتهم القيادية على المستوى الشخصي والجماعي كقادة.

وبعد مضي عام على إطلاق هذه الممارســة، ما زال القادة يجتمعون في مجموعات المسؤولية القيادية بشكل دوري. وبالنسبة لي، أرى أن هذا دليلاً على الحاجة الماسة إلى التواصل بين القادة والتعلم من بعضهم البعض ودعم بعضهم البعض لتحقيق المزيد من المسؤولية القيادية الحقيقية.

ماذا يحدث في مجموعات المسؤولية القيادية بين القادة الأقران؟ يبدأ القادة الجلسة بعرض المستجدات فيما يخص كيفية أدائهم لأدوارهم القيادية. ثم يقومون بمراجعة الالتزامات التي قطعوها في جلستهم السابقة ومناقشة ما نجح وما لم ينجح. ثم يساند القادة بعضهم البعض من خلال تبادل وجهات النظر لمساعدة بعضهم البعض حتى يصبحوا أكثر فعالية. أحيانًا يتمكن القادة من معالجة موضوع كان يمثل عائقًا من الناحية التنظيمية، مثل كيفية تحقيق التعاون بين وحدات الأعمال والإدارات المختلفة. حيث يتناول القادة هذا الموضوع بالمناقشة ويحددون الاستراتيجيات التي يجب تنفيذها، ثم يلتزم الجميع شخصيًا بدفع الأمور إلى الأمام في نطاق عمله من أجل تحقيق سبل تعاون أكبر على مستوى المؤسسة بالكامل.

الأفكار الختامية ـ ترسيخ المسؤولية القيادية القوية داخل مؤسستك:

كما ناقشنا، تشكل فجوة المسؤولية القيادية تحديًا حقيقيًا للعديد من المؤسسات. ووفقًا للبحث الذي قمنا به، تؤكد حوالي ثلاث مؤسسات من أصل أربعة من تلك التي أجرينا عليها الاستبيان أن المسؤولية القيادية مسألة في غاية الأهمية بالنسبة للأعمال. هناك احتمالية كبيرة أن مؤسستك تعاني أيضًا من هذه المشكلة. تمثل الأفكار الواردة في هذا الفصل خريطة طريق لتضمين المسؤولية القيادية الحقيقية داخل مؤسستك.

ويبدأ كل شيء بأن تجعل المسؤولية القيادية أولوية بالنسبة لمؤسستك. حيث يجب عليك تحديد توقعات واضحة لقادتك من خلال انشاء عقد قيادة خاص بشركتكم. يجب أن تتحلى بالشجاعة للقيام ببعض العمل الشاق الضروري لترسيخ أساس من المسؤولية القيادية على مستوى المؤسسة. وختامًا، يجب أن تجد طرقًا لبناء مجتمع قوي من القادة، وذلك من خلال تعزيز بناء العلاقات بين قادتك على جميع المستويات.

اختبار شجاعة القادة ـ تطبيق عقد القيادة داخل مؤسستك

عندما تتناول الأفكار الواردة في هذا الفصل، عليك بالتأمل في إجاباتك عن أسئلة اختبار الشجاعة التالية:

1 - إلى أي مدى تعتبر مؤسستك المسؤولية القيادة من أولويات العمل؟

2 - كيف يمكنك القيام بعمل أفضل لتحديد توقعات قيادية واضحة لقادتك؟

3 - إلى أي مدى تحتاج أن تصبح قويًا لمواجهة الأمور صعبة؟

4 - هل تتسامح مع القادة غير الأكْفاء وغير المسؤولين داخل مؤسستك؟

5 - كيف يمكن لمؤسستك تعزيز قدرة القادة على التواصل مع بعضهم البعض؟

كلمة ختامية

يتمثل مستقبل القيادة في شخصك أنت

بدأت هذا الكتاب بسؤال بسيط: ما معنى أن تكون قائدًا؟

وكما أوضحتُ، إنه سؤال ضروري ومحوري ينبغي على كل من يتولى دورًا قياديًّا الإجابة عنه. ويرجع السبب في ذلك إلى أن العالم الذي نمارس فيه القيادة اليوم أكثر دينامية وتعقيدًا؛ فعلى المؤسسات مواجهة اضطرابات وتغيرات وتحولات غير مسبوقة. كما يواجه عالمنا مشكلات مجتمعية معقدة. وكل هذا يؤدي إلى ضغوط ومراقبة شديدتيْن عليك كقائد وعلى الآخرين الذين يتولون الأدوار القيادية.

وما ندركه جيدًا الآن هو أن نماذج القيادة التي كانت مناسبة منذ جيل مضى لم تعد تتماشى مع عالمنا اليوم.

ففي واقع الأمر، نحن بحاجة إلى أن يتحلى القادة بالقوة أكثر من أي وقت مضى. ولكن، يتضح لنا كل يوم علامات تشير إلى أن الواقع ليس كذلك. لقد أصبح الكثير من القادة مُخيبين للآمال تمامًا، بل وفي بعض الأحيان أصبحوا مدعاة للخزي. مما أضعف الثقة بالقادة في جميع أنحاء المجتمع وفي عالم الأعمال. كما يؤدي ذلك إلى ضعف مشاركة الموظفين.

ومن خلال ممارستي لعملي وما قمنا به من أبحاثٍ اكتشفنا أن جوهر المشكلة يتمثل في المسؤولية القيادية. حيث نحتاج إلى قادة مسؤولين بحق في كل مناحي مجتمعنا يرتقون إلى مستوى مسؤولياتهم؛ نحتاج إلى قادة قادرين على تولي القيادة أثناء مراحل التغير والتحول، ويستطيعون قيادة شركاتهم لتحقيق النجاح، ويجعلون من عالمنا واقعًا أفضل.

لأن المسؤولية القيادية الحقيقية هي السبيل الوحيد ليس لبناء مؤسسة تستطيع مواصلة التقدم في عالمنا الذي يزداد تعقيدًا فحسب، بل مؤسسة قادرة أيضًا على النجاح والنمو. فالمسؤولية القيادية الحقيقية هي السبيل الوحيد الذي يؤدي إلى وجود دول نابضة بالحياة ومجتمع آمن للجميع حيث يصبح هناك معنى وهدف لحياة كل من يحيا بداخله.

ويبدأ الحل من خلال فهم أنك عندما تتولى دورًا قياديًّا، فإن عليك التمسك بمستوى أعلى من السلوك.

يبدو أن العديد من القادة لا يدركون هذا تمامًا. هذا هو السبب في الأهمية البالغة لفكرة ميثاق القيادة اليوم. عليك أن تتفهم أنك عندما تقوم بدور قيادي، فأنت تشارك في أمر مهم. لا يمكنك أن تتولى دورًا قياديًّا من أجل اللقب أو الامتيازات أو البدلات المتزايدة. ولذلك، فأنت تحتاج إلى التوقف والتفكير في الشروط الأربعة لميثاق القيادة:

- القيادة قرار ـ عليك اتخاذه
- القيادة التزام ـ فلترتقِ لمستوى المسؤولية
- القيادة عمل شاق ـ فكن قويًّا
- القيادة مجتمع بأكمله ـ يجب أن تتواصل مع الآخرين

عندما تعي هذه الشروط الأربعة وتلتزم بتطبيقها يوميًّا، فستحظى بالعديد من المكافآت:

- سوف تصبح نموذجًا يسعى الجميع إلى السير على خطاه؛ لأنه باتخاذك قرار تولي المسؤولية القيادية ستصبح قدوة للقادة الآخرين. ستصبح القائد الذي يرغب الجميع في أن يحذوا حذوه.
- سوف تضيف قيمة أكبر لمؤسستك لأنك لن تغفل أبدًا عند الوفاء بالتزاماتك القيادية. ستتحلى بوضوح كامل للرؤية بشأن القيمة التي يجب عليك تقديمها لعملائك ولموظفيك ولأصحاب المصلحة وللمجتمعات التي تمارس بداخلها أعمالك.
- ستدفع بمؤسستك باستمرار نحو التقدم للأمام لأنك لن تتهرب من أداء الأعمال الشاقة الخاصة بالقيادة. سيكون لديك الشجاعة والمرونة والإرادة الشخصية القوية للقيام بالعمل الشاق لأنك تدرك تمامًا أنه إذا لم تقم أنت بهذا العمل الشاق، فلن يؤديه غيرك. كما ستتحلى بالشجاعة لإجراء المحادثات الصعبة.
- وأخيرًا، سيُنظر إليك على أنك من بُناة المجتمع. وستلتزم بالتواصل مع زملائك على كافة المستويات داخل مؤسستك. سوف تساعد على إتاحة مناخ من الثقة الكبيرة والدعم المتبادل. وستعمل على ترسيخ ثقافة قيادة قوية من شأنها أن تكون أكثر سمة مميزة لك كقائد.

وفي نهاية الأمر، عندما تبدأ في تنفيذ الشروط الأربعة لميثاق القيادة، سيجعلك ذلك تعيد تعريف المعنى الحقيقي للقيادة. ستصبح قائدًا مسؤولًا بحق بالشكل الذي تحتاجه مؤسستك. لذا، فإن مستقبل القيادة يعتمد عليك أنت!

أتمنى لك كل التوفيق أثناء رحلتك لممارسة القيادة الحقيقية.

شكر وتقدير

صدرت الطبعة الأولى من هذا الكتاب في يوليو 2013.

آنــذاك، لم أكن أتوقع أن تكون أفكار هذا الكتاب مفيــدة للغاية لكثير من القادة والشركات في جميع أنحــاء العالم. لقد تأثرت برد فعل القراء، وبخاصة الآن بعد إصدار الطبعة الثالثة من الكتاب. فمن النادر تحقيق إنجاز كهذا بشكل فردي؛ لذا أود أن أتقدم بالشكر للكثيرين على إسهاماتهم على مر السنين، سواء في صياغة أفكار الكتاب، أو في تعزيز إنتاج المواد التعليمية، أو اعتماد متعهدي النشر العالميين، أو تقديم حلول لترسيخ المسؤولية القيادية لعملائنا في جميع أنحاء العالم.

أريد أن أعرب عن امتناني الشخصي للعديد من العملاء حول العالم . فبدون ما تحليتم به من التزام نحــو ما جاء في هذا الكتاب، ما كان تحقق أي إنجاز مما وصلنا إليــه اليوم. لقد أنعم الله عليَّ بالعديد من العلاقات القوية والمستمرة لأمد طويل على مدى حياتي المهنية. ولذلك، فأنا ممتن ومدين لكل واحد ممن طبقوا أفكار هذا الكتاب داخل مؤسساتهم.

كما أود أيضًا أن أشكر القراء الكثيرين لكتبي ومدوناتي. وأقدر بحق مساندتكم. وأود أن أعرب عن تقديري الخاص لمن تواصل معي ليشــاركني تجربته وكيف ساعدته أفكاري في أن يصبح قائدًا مسؤولًا بحق. إنه لمن دواعي سروري شــخصيًّا أن أتلقى ملاحظاتكم في هذا الشأن. كذلك فإنني لا تسعني السعادة عندما أستمع إلى تجربة أحد القادة ممن استطاعوا تطبيق هذه الأفكار بل وتطوروا منها إلى الأفضل.

كما أود أن أتقدم بالشكر أيضًا إلى العديد من الزملاء بشركة «لي هيشت هاريسون»، وأخص بالذكر منهم:

- بيتر ألسيد، رئيس الشركة والمدير التنفيذي للعمليات، وكذلك بقية الفريق التنفيذي لإتاحة الفرصة لي لمشاركة أفكاري حول العالم.
- شكر خاص لكلاوديو جارسيا، بشركة EVP للاستراتيجيات والتطوير، لدعمه المستمر لعملي.
- جزيل الشكر أيضًا لزملائي في فريق الشركة: جريج سيمبسون، وجيم كونسيلمان، وجيني شاد، وبيث ريزوتي، وكذلك باقي أعضاء الفريق. لقد كانت إسهاماتكم عظيمة ومتعددة، وأقدرها تقديرًا عميقًا.
- وأقدم الشكر العميق كذلك لزملائي وأقراني حول العالم. وهناك العديد من الأسماء التي أدين لها بالشكر وعليّ ذكرها، وأؤكد لهم أن مجهوداتهم الجماعية ساعدتنا كثيرًا في نشر أفكار هذا الكتاب. فكل واحد منكم على حدة ساهم بإسهامات لا تقدر بثمن، سواء كان ذلك من خلال تنظيم الفعاليات الخاصة بالعملاء داخل مدنكم أو عن طريق تصميم المواد التعليمية وتطبيقها أو باعتماد المدربين أو بنشر أفكارنا عن القيادة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي. أنا شخصيًّا ممتن لالتزامكم وعملكم الرائع.

أود أيضًا الاعتراف بجميل العديد من زملائي في شركة «أديكو جروب»:

- شكرًا لك، إلان ديهيز، المدير التنفيذي على دعمك، وعلى كتابة مقدمة هذا الكتاب.
- وشكرًا جزيلًا لستيفين هوج، كبير مسؤولي التسويق والاتصالات، على فريقك المشجع والمؤيد لعملي. نشكرك أيضًا على تقديرك لأفكار هذا الكتاب والإشادة بها ضمن جائزة أديكو جروب الأولى من نوعها الخاصة بالفكر القيادي. أشكرك على تلك اللحظة التي كانت لحظة خاصة للغاية بالنسبة لي ولفريقي.
- وأود أن أشكر أيضًا شانتي فلاين، كبير موظفي الموارد البشرية، على الرؤية التي قدمتها، وعلى دعمها الدائم.

وأخص بالشكر فريق عملي الخاص بممارسة تحول القيادة وهم: تامي هيرمان وأليكس فنسنت وتيس ريمان ووجوي إدواردز. فالتزامكم وشغفكم كانا أكثر ما يحفزني باستمرار. وأرى نفسي محظوظًا للعمل معكم كل يوم. وأتقدم بشكر خاص للغاية إلى ريزا جاردا على مجهوداتها المتفانية للمحافظة على أدائي لأعمالي بطريقة منظمة ومنتجة؛ أنتِ مصدر قوتي.

شكرًا أيضًا للدكتور نيك مورغان ونيكي سميث-مورغان وسارة مورغان وإيما وايت من شركة «Public Words». وأنا أثمِّن كثيرًا التزامكم الكامل معي والتزامكم التام بأفكاري.

وأقدم بشكر خاص لفريق دار النشر جون وايلي، الذي ساهم بشكل كبير في هذا المشروع. وشكر خاص للغاية إلى شانون فارجو، المحرر الخاص بي على مدى السنوات الخمس الماضية. وأود أن أشكر كذلك كلًّا من: إليزابيث جيلديا وكريس ويب وبيتر نوكس ودون كيلجور وكيلي مارتن.

وما كنت لأستطيع تأليف هذا الكتاب والوفاء بمتطلبات الدور التنفيذي الذي أتولاه، وتقديم الاستشارات للعملاء بخصوص المشروعات العالمية، والتحدث في الفعاليات، وكذلك الوفاء بدوري الأسري كثير المسؤوليات إلا بمساعدة وتشجيع عائلتي؛ لذا أحب أن أشكر والديّ كاميلو وماريا، وحماتي كارميلا، وأخي روبرت وماري وروزانا، وصهري جون، وابنَيْ أخي أوين ونيكولاس.

والشكر موصول لأولادي ماتيو وتوماس وأليسيا. فأنتم مصدر الإلهام الدائم في حياتي. وأنا فخور بكم، أيها القادة الشباب. ومرة أخرى أود أن أشكر ابنتي إليسيا على إبداعها في تصميم الغلاف الأصلي للكتاب.

وأخيرًا والأهم، أحب أن أتقدم بالشكر لزوجتي إليزابيث.

سأقولها مرارًا وتكرارًا، لقد أدهشتموني جميعًا بدعمكم وتشجيعكم الدائم لي. ما كنتُ أستطيع القيام بأي شيء لولاكم. شكرًا لكم!

الهوامش

المقدمة

1. J. Hemerling, D. Dosik, and Rizvi Shaheer, A Leader's Guide to "Always-On" Transformation, The Boston Consulting Group, 2015.

2. Studies consistently show that the vast majority of us routinely click Agree or Accept buttons without reading the terms and conditions of online contracts: Rebecca Smithers, "Terms and Conditions: Not Reading the Small Print Can Mean Big Problems," Guardian, May 11, www.guardian.co.uk/money/2011/may/11/termsconditions-small-print-big-problems.

الفصل الثاني: ما هو الخطأ الذي تعاني منه القيادة اليوم؟

1. Maeghan Ouimet, "The Real Productivity-Killer: Jerks," Inc., November 15, 2012,www.inc.com/maeghan-ouimet/real-cost-bad-bosses.html.

2. Shelley DuBois, "Why CEO Loneliness Is Bad for Business," Fortune, June 29, 2012,http://management.fortune.cnn.com/2012/06/29/ceos-loneliness-isolation.

3. Maritz Research, "Maritz Poll: Managing in an Era of Mistrust: Maritz Poll Reveals Employees Lack Trust in Their Workplace," April 14, 2010, www.maritz.com/Maritz-Poll/2010/Martiz-Poll-Reveals-Employees-Lack-Trust-in-their-Workplace .aspx.

4. Geoffrey Nunberg, Ascent of the A-Word (New York: Public Affairs, 2012).

5. Barbara Kelleman, The End of Leadership (New York: HarperCollins, 2012).

6. Jeffrey Pfeffer, Leadership BS: Fixing Workplaces and Careers One Truth at a Time (New York: HarperCollins, 2015).

7. Seth Godin, Tribes: We Need You to Lead Us (New York: The Penguin Group, 2008).

الفصل الثالث: فجوة المسؤولية القيادية

1. Vince Molinaro, Building Leadership Accountability: A Critical Business Issue for HR Leaders (Lee Hecht Harrison in partnership with HRPS, 2015).

2. The study deployed a threefold data collection strategy that included an online survey, a series of international customer events, and interviews with select customers to validate the emerging findings. As a company, we are a global partner to 70 percent of Fortune 50 organizations and to 60 percent of Fortune 500 organizations. This allowed for an accurate cross-section of 2,084 participants in senior HR and business executive roles. The online survey had 1,116 respondents. It explored leadership accountability in a broad way by exploring three dimensions of leadership accountability: the behaviors typically demonstrated by accountable leaders; the organization's practices, which help build strong accountability among leaders; and, finally, the key attributes of leadership culture that are important to sustaining leadership accountability. The online survey distribution by role was as follows: 29 percent Csuite executives (CEO, COO, EVP), 27 percent senior HR executives (CHRO, EVP, VP), 27 percent HR professionals at the vice president and director levels, 8 percent HR consultants, and 9 percent in the Other category. A strong cross-section of more than twenty industries was represented, suggesting the findings of this study apply to a broad range of companies in several sectors. A series of events was held in thirty-three cities with a total of 968 customers in attendance. Each respondent completed a short-form survey. In addition, the events were leveraged to cultivate insight on the emerging findings of the survey data. A series of one-on-one interviews with a select number of customers was employed to validate and further explore the themes emerging from the surveys and customer events. A consistent interview guide was used during the interviews, across all industries and segments.

3. Vince Molinaro, The Leadership Accountability Gap (Lee Hecht Harrison, 2017).

4. In the book, Leadership Solutions (San Francisco: Jossey-Bass, 2007), my co-authors, Dr. David Weiss and Dr. Liane Davey, provided a holistic framework to help organizations understand and improve their leaders by looking at three key dimensions: the behaviors of leaders, the organization practices put in place to build strong leadership, and the leadership culture attributes needed to sustain strong leadership in an organization.

الفصل الرابع: لماذا نحتاج إلى عقد القيادة؟

1. Fox News, "7,500 Online Shoppers Unknowingly Sold Their Soul," April 15, 2010, www.foxnews.com/tech/2010/04/15/online-shoppers-unknowingly-sold-souls.

الفصل الخامس: القيادة قرار ـ عليك اتخاذه

1. Paul Ziobro, "Target CEO Memo: Less Committee, More Leadership," Wall Street Journal, June 9, 2014.

الفصل السادس: القيادة التزام ـ فلترتقِ إلى مستوى المسؤولية

1. Kip A. Wedel, The Obligation: A History of the Order of the Engineer (Bloomington, IN:AuthorHouse, 2012).

2. Oliver J. Sheldon and Ayelet Fishbach, "Anticipating and Resisting the Temptation to Behave Unethically," Personality and Social Psychology Bulletin (published electronically May 22, 2015). doi:10.1177/0146167215586196.

3. Geoff Colvin, "Sam Palmisano's Legacy of Leadership at IBM," Fortune, November 18, 2011, http://management.fortune.cnn.com/2011/11/18/sam-palmisano-ibm/.

4. Bill George, "How IBM's Sam Palmisano Redefined the Global Corporation," Harvard Business Review (blog), January 18, 2012, https://hbr.org/2012/01/howibms-sam-palmisano-redefin

.5. Rosabeth Moss Kanter, "Five Self-Defeating Behaviors That Ruin Companies andCareers," Harvard Business Review (blog), November 20, 2012, https://hbr.org/2012/11/five-self-defeating-behaviors.html.

الفصل الثامن: القيادة مجتمع بأكمله ـ يجب أن تتواصل مع الآخرين

1. Naomi Eisenberger and George Kohlrieser, "Lead with Your Heart, Not Just Your Head," Harvard Business Review (blog), November 16, 2012, http://blogs.hbr.org/cs/ 2012/11/are_you_getting_personal_as_a.html.

2. The research demonstrates that those of us with high-quality or a large quantity of social networks have a decreased risk of mortality compared with those who have low-quality or a low quantity of social relationships. Social isolation is often identified as a major risk factor for mortality. Maija Reblin and Bert N. Uchino, "Social and Emotional Support and It's Implication for Health," Current Opinion in Psychiatry 21, no. 2 (2008): 201–205, www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2729718.

المؤلف في سطور

يجوب فينس مولينارو ـ الحاصل على الدكتوراة ـ العالم لمساعدة المؤسسات في اجتياز مراحل تحولها بنجاح وذلك من خلال ترسيخ ثقافة قيادة قوية وضمان المشاركة الفعالة للقادة المسؤولين بحق.

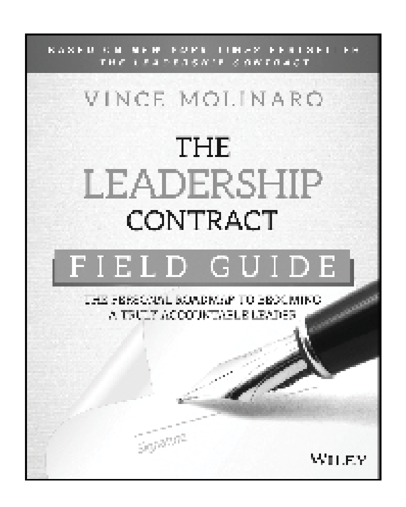
وهو المتحدث والمستشار والمؤلف صاحب الكتاب الأكثر مبيعًا وفقًا لصحيفة نيويورك تايمز كما أن «فينس» هو المدير العام العالمي بشركة «لي هشت هاريسون» المسؤول عن تطبيق برامج التحول في القيادة.

ومن واقع خبرته كمدير تنفيذي رفيع المستوى، فإن «فينس» لا ينادي فحسب بالمسؤولية القيادية، بل يطبقها ويحيا بها كل يوم. ويظهر شغفه بتحقيق القيادة القوية في العديد من كتاباته وأبحاثه العالمية. كما أنه مصدر مهم إعلاميًّا، وقد نُشرت كتاباته بانتظام في بعض إصدارات الأعمال الرائدة حول العالم؛ بما في ذلك مجلة هارفارد بيزنس ريفيو، ومجلة شركة فوربس، والمنتدى الاقتصادي العالمي.

يتوفر كتاب فينس، «ميثاق القيادة» (الصادر في عام 2018 عن دار نشر وايلي) الآن بالأسواق في طبعتــه الثالثة. وهو مترجَم إلى عدة لغات، وهو الكتاب الأكثر مبيعًا. ومن الضروري أن يقرأه جميع القادة. كما أنه يعتبر في الوقت الحالي بمثابة الأســاس للتغيير الثقافي وتنمية المهارات القيادية في الشركات حول العالم. وفينس هو أيضًا مؤلفـــ كتــاب The Leadership Contract Field Guide (الصادر في عام 2018 عن دار نشر وايلي). وبالإضافة إلى ذلك، شارك فينس في تأليف كتابين آخريــن: كتاب Leadership Solutions (الصادر في عام 2007 عن دار نشر جوسي باس) وكتاب The Leadership Gap (الصادر في عام 2005 عن دار نشر وايلي).

وهو يؤمن أن أهم ما يميز الشركات يأتي من قدرتها على بناء مجتمع قوي من القادة؛ لذلــك فهو ينشر رؤيته الأسبوعية وأفضل ممارســاته المتعلقة بالقيادة من خلال مدونته Gut Check for Leaders (www.theleadershipcontract.com) يمكــن أيضًا متابعته على تويتر وفيســبوك على @VinceMolinaro.

ويعيش فينس وعائلته بالقرب من تورونتو في كندا.



التزم بالقيادة العظيمة وطبقها بدءًا من اليوم

يوفر الدليل الميداني لميثاق القيادة منهجًا عمليًّا لتنفيذ الأفكار الواردة في هذا الكتاب. لا أحد ينكر أهمية قراءة الكتاب، ولكن الأفكار الجديدة لا يمكن أن تثبت فائدتها إلا إذا تم تطبيقها؛ لذا فقد حان الوقت الآن للالتزام بتنفيذ هذه الأفكار. راجع المبادئ الرئيسية لتصبح قائدًا عظيمًا، واستوعبها جيدًا، وانظر حولك داخل مؤسستك؛ وتعرف على ما تحتاجه مؤسستك بشكل عاجل حاليًّا؟ أين تكمن نقطة الضعف الرئيسية؟ ما هو أكثر شيء يحتاجه العاملون بشركتك خاصةً الآن ليعملوا بكامل طاقاتهم؟ وسيكون هذا هو المكان الذي عليك أن تبدأ منه؛ هل هناك قرارات عاجلة؟ فلتتخذها فورًا. هل هناك التزامات قيادية؟ عليك بالوفاء بها. هل هناك عمل شــاق في انتظارك؟ ارتق إلى مستوى المسؤولية، وقم بهذا العمل الشاق. القيادة هي ميزة عظيمة ومسؤولية كبيرة في ذات الوقت، ويوضح لك هذا الكتاب كيفية الانتقال من المفهوم النظري «للـقيادة العظيمة» إلى ممارسة هذه القيادة العظيمة؛ ولتبدأ من اليوم.

يلخص هذا الدليل ما تعلمته في كتاب ميثاق القيادة، كما يمزج هذه المعرفة بالإجراءات الواقعية التي تجعلك أكثر فعالية، بينما توفر لك المناقشـــات الحديثة المتعلقة بالمسؤولية القيادية والمستمدة من الأبحاث ودراسات الحالة للعديد من المؤسسات الكبرى رؤية جديدة ونظرة ثاقبة. وينتج عن ذلك تحديد خارطة طريق واضحة أمامك لتحقيق الأداء العالي داخل مؤسســتك، أنت الآن على أعتاب الطريق، فهل أنت جاهز للانطلاق؟

- راجع النقاط الرئيسية الخاصة بالمعنى الحقيقي للقيادة.
- وعليك بالتركيز على المسؤولية القيادية وكذلك على الوفاء بالالتزامات.
- قم بتحديد الاحتياجات التنظيمية وتلبيتها
- نفذ شروط ميثاق القيادة لتصبح قائدًا أكثر فعالية.

أعرف جيدًا أن موظفيك هم أغلى ما تملك وأصحاب القيمة الأعلى، وعليك أن تكون أنت كذلك بالنسبة لهـــم. عليك بإعدادهم جيدًا لتحقيق النجاح، وتحفيزهم على تحقيقـــه، وإلهامهم إلى آفاق جديدة مع كل تفاعل. عليك بتطبيق ذلك بالقول والفعل، يجب أن تبذل المزيد من الجهد كل يوم. هذه هي حقيقة القيادة العظيمة، وســتجد ذلك بالفعل بداخلك. ويمنحك كتاب الدليل الميداني لميثاق القيادة خطة ومنهجًا لإطلاق العِنان لأفضل ما بداخلك وتحقيق المزيد من الطموحات والنجاحات.

مجموعة شركات «أديكو جروب»

في سطور

تُعتبر «أديكو جروب» إحدى كبريات المؤسسات الرائدة عالميًّا في مجال توفير حلول القوى العاملة، الأمر الذي يتيح التحول في عالم الأعمال من خلال المواهب والتكنولوجيا؛ حيث توفر «أديكو جروب» فرص عمل لأكثر من مليون شخص حول العالم سنويًّا، كما تمدهم بتوجيهات ورؤى ثاقبة. وذلك من خلال شركاتها ذات العلامات التجارية العالمية مثل: «أديكو ـ Adecco» و«موديز ـ Modis» و«بادينوش وكلارك ـ Badenoch & Clark» و«سبرينج بروفيشنال ـ Spring Professional» و«لي هيشت هاريسون ـ Lee Hecht Harrison» و«بانتون ـ Pontoon» تُقدم مجموعة شركات «أديكو جروب» حلولاً شاملة للقوى العاملة بما في ذلك توفير العمالة المؤقتة والوظائف الدائمة والانتقال الوظيفي وتنمية المهارات والتعهيد والاستعانة بعناصر خارجية للعمل. تتعاون مجموعة شركات «أديكو جروب» مع قطاعات العمل المختلفة من أصحاب الشركات والمرشحين للوظائف والشركات الأخرى والحكومات؛ حيث تشارك معهم بخبراتها الواسعة في سوق العمل وأفكارها من أجل تمكين الأفراد والدفع بعجلة الاقتصاد للأمام وكذلك إثراء المجتمعات.

«أديكو جروب» هي واحدة من مجموعة الشركات العالمية الخمسمائة المُدرجة في قائمة مجلة فورتشن Fortune، ومقرها مدينة زيوريخ بسويسرا، ويعمل بها أكثر من 33000 موظف بنظام مكافآت الدوام الكامل على مستوى 60 دولة وإقليمًا حول العالم. «أديكو جروب» مسجلة في سويسرا (CH0012138605:ISIN) كما أنها مدرجة في البورصة السويسرية SIX Swiss Exchange (ADEN)).

شركة «لي هشت هاريسون»
في سطور

تساعد شركة «لي هشت هاريسون» الشركات على تحول قياداتها وإحداث التغييرات اللازمة في قوتها العاملة حتى يتسنى لها تحسين أدائها وزيادة سرعته. ففي عصرنا الحالي الذي يمتاز بالتغير المستمر، يعتمد النجاح في تحويل القوى العاملة على قدرة الشركات وموظفيها على تحقيق التغير والتحول القيادي.

حيث تسهم الشركة بخبراتها الواسعة في مجال تطوير المواهب والتحول في القيادة من أجل توفير حلول مصممة خصيصًا لمساعدة عملائها على ضمان تمتعهم بالقوة العاملة والثقافة اللازمين لتطورهم ونموهم. تسعى شركة «لي هشت هاريسون» جاهدةً إلى إحداث تغيير في المستقبل المهني للعاملين وإلى إعداد قادة أفضل حتى يتمكن عملاؤها من بناء علامات تجارية قوية.

وشركة «لي هشت هاريسون» هي واحدة من مجموعة شركات «أديكو جروب» الرائدة عالميًّا في مجال توفير حلول القوى العاملة، ويعمل بها أربعة آلاف زميل مع أكثر من 7000 عميل على مستوى 60 دولة حول العالم. تتمتع الشركة بخبرات على المستوى المحلي، وكذلك ببنية تحتية عالمية وتكنولوجيا رائدة في المجال وقدرات تحليلية واسعة تؤهلها للتعامل مع الصعوبات المتعلقة بتنفيذ المبادرات الضرورية لإدارة المواهب والقوى العاملة، وكذلك تؤهلها لتقليل المخاطر الخاصة بالعلامة التجارية والعمليات التشغيلية. لهذا السبب اختارتها للعمل معها 60 % من الشركات العالمية الخمسمائة المُدرجة في قائمة مجلة فورتشن (Fortune 500).





«يبرز هذا الكتاب أزمة القيادة في عالمنا اليوم، ويقدم مقترحات مدروسة لتقديم حلول لها بما يتماشى مع كل واحد منا. وتتمثل القيادة الحقيقية في القدرة على القيام بالعمل الشاق، والتحلي بالمسؤولية، ووضع المصلحة العامة دائمًا على رأس قائمة الأولويات. كما يتميز كتاب «مولينارو» بأسلوب عملي وملهم على حد سواء؛ فهو واضح تمامًا بشأن ضرورة الصدق مع النفس فيما إذا كنت كقائد غير مستعد لاتخاذ قرار واعٍ ومتعمد بتولي القيادة. فعليك التنحي جانبًا وإفساح الطريق لمن يستطيع القيادة حقًا».

- ميشيل دي إيمانويل MICHELLE DIEMANUELE، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة TRILLIUM HEALTH PARTNERS

«يُعدّ هذا الكتاب دليلًا عمليًا يوفر مبادئ القيادة الحقيقية الصحيحة. لقد استخدمتُ هذا الكتاب مع العديد من القادة في عالم المال والاقتصاد فحقق ذلك نجاحًا رائعًا. ولا تزال أفكار «فينس» تثبت صحتها، ولا أتردد مطلقًا في إعطاء القادة في شركتنا هذا الكتاب».

- ليزا جابلونسكي LISA JABLONSKI، العضو المنتدب ورئيس قسم الموارد البشرية بشركة ANTARES CAPITAL INC.

«يسلط كتاب «فينس مولينارو» الضوء على القادة اليوم، ويطلب منهم أن يلتزموا بمبادئ القيادة، وأن يرتقوا بمستوى مسؤولياتهم ليصبحوا قادة بحق. ولذلك، فإنه كتاب مرجعي مهم لا غنى عن قراءته وجاء في الوقت المناسب!».

- تشيستر إلتون CHESTER ELTON، خبير التحفيز ومؤلف الكتاب الأكثر مبيعًا: ALL IN, THE CARROT PRINCIPLE AND WHAT MOTIVATES ME.

«يحث كتاب «مولينارو» الملهم القادة على أن يصبحوا أكثر تعمدًا ووعيًا أثناء ممارستهم للقيادة. فثمة حاجة ماسة لتطبيق هذا النهج في عالمنا اليوم. لقد حان الوقت لجميع القادة أن يتخذوا قرارًا بجعل مؤسساتهم عظيمة بحق بحيث يصبح لها تأثير قوي وإيجابي على المجتمع».

- الدكتور راج سيسوديا RAJ SISODIA، الأستاذ المرموق بكلية فرانكلين دبليو أولين OLIN FW والمتخصص في الأعمال العالمية بكلية «بابسون BABSON» لريادة الأعمال، ومؤسس مشارك ورئيس لشركة «CONSCIOUS CAPITALISM INC».

«تتميز أفكار هذا الكتاب بأنها عملية وقوية. لقد استجاب قادتنا حول العالم بشكل إيجابي لرسائل «مولينارو» القوية المتعلقة بالمسؤولية القيادية. ونتج عن ذلك أن أصبح لديهم رؤية واضحة بشأن ما نتوقعه منهم وأنهم أصبحوا يرتقون لمستوى المسؤولية لقيادة شركتنا بطريقة ملائمة».

- لين ديسروشر LYNE DESROCHERS، نائب الرئيس بشركة SNC-LAVALIN للتطوير التنظيمي وإدارة المواهب.





8 أشارع أحمد فخرى مدينة نصر – القاهرة . تليفاكس : 23490242 - 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg

